اهداء ..
الى ابنتى ولاء يحيى
مع خالص تمنياتى
د. كمال القاضى

العلاقات العامة

(الإتصال - التنظيم- الإدارة)

دكتور

محمد كمال القاضى

٢٠٠٣م

١٤٢٣هـ

الإهـــداء

إلـى ابنتى

ريهام و نيهال ..

محتويات الكتاب

تقديم

تعد العلاقات العامة من أهم علوم الاتصال وأكثرها أهمية ، وفي ذات الوقت هي وظيفة ذات طبيعة خاصة ؛ فهي لم تعد وظيفة مَنْ لا وظيفة له كما كانت في الماضي القريب ، ولكنها الآن – وفي ظل آليات الإدارة الحديثة – أضحت من أكثر الوظائف أهمية وفاعلية بغض النظر عن طبيعة النشاط أو نوعية الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها .

وفوق ذلك ومعه ، فإن العلاقات العامة – في حقيقة الأمر – باتت منهج الحياة ، وأسلوب التعايش مع الآخرين وتكنيك الاتصال البشرى الفعال في محيط البيئة والمجتمع.

وتأسيسا على ذلك ، يتناول هذا المؤلف العلاقات العامة من خلال أربع أفكار أساسية هي :

الفكرة الأولى :

عن مفهوم العلاقات العامة ، وأهميتها ، ووظائفها ، وأهدافها .

الفكرة الثانية :

عن العلاقة بين الاتصال والعلاقات العامة .

الفكرة الثالثة :

عن كيفية تنظيم إدارات وأقسام العلاقات العامة ، وأساليب وطرق هذا التنظيم .

الفكرة الرابعة :

عن إدارة العلاقات العامة وفقا للأسس العلمية المتعارف عليها .

وعلى الله قصد السبيل ،،،،،

القاهرة : يناير ٢٠٠٢ م

المؤلف

المبحث الأول

مفهوم العلاقات العامة

تعتبر العلاقات العامة – كفرع من فروع علم الاتصال – من العلوم الحديثة نسبيا ، وفي ذات الوقت تعد العلاقات العامة – كمكون أساسي من مكونات علم الاجتماع -- من أقدم المفاهيم التي عرفها الإنسان منذ تكوين المجتمعات البشرية .

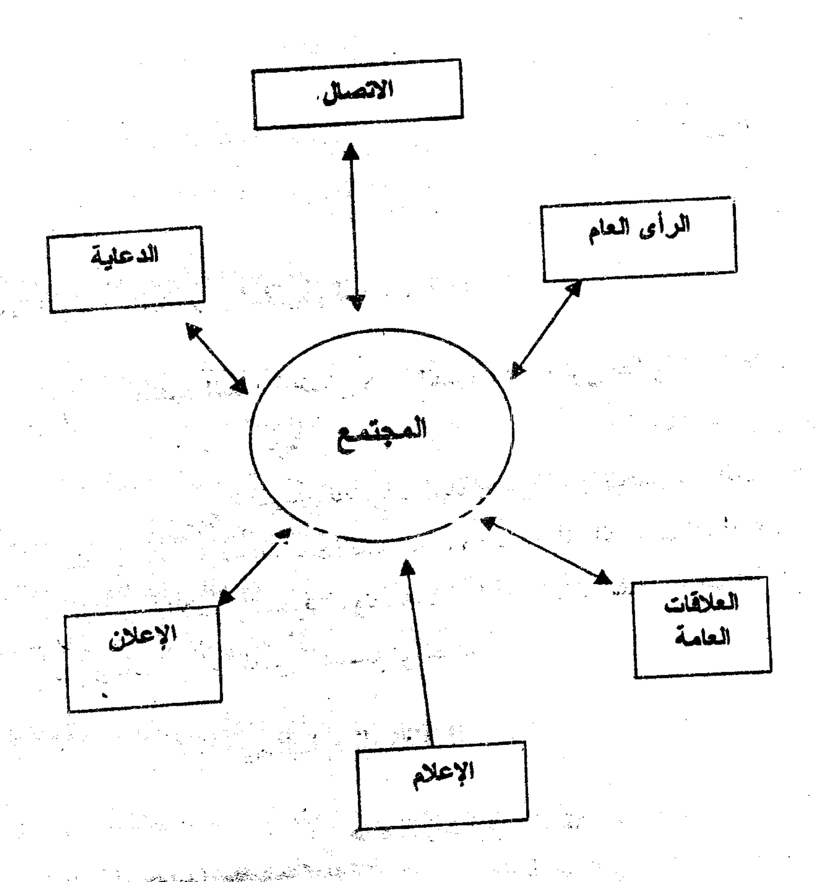
فالعلاقات العامة – من حيث الممارسة – هي ظاهرة اجتماعية إنسانية ظهرت مع ظهور أول التجمعات البشرية . والعلاقات العامة من حيث هي علم تبلورت معالمه وقواعده منذ بداية القرن الماضي كفرع مهم من فروع علوم الإعلام بوجه عام .

وبناء على ذلك ، يمكن القول إن مفهوم العلاقات العامة يرتبط بعلم الاجتماع بحسب النشأة ، وينتمي إلى علم الاتصال بحسب " التأصيل العلمي الحديث " .

وفي حقيقة الأمر ، فإن مفهوم العلاقات العامة يرتبط أيضا – بجانب علمي الاجتماع والاتصال – بعلوم أخرى من أهمها : الإدارة – التنظيم – الاقتصاد – علم النفس .

وتأسيسا على ذلك ، يمكن القول إن علم العلاقات العامة يعد من أهم " العلوم البينية " في هذا العصر .....

والشكل رقم (١) يوضح موقع علم " العلاقات العامة " مع غيره من علوم الاتصال ......



الشكل رقم (١)
تداخل عمليات
[الاتصال – الإعلام – الدعاية – الإعلان – الرأى العام – العلاقات العامة]
مع المجتمع

تطور مفهوم العلاقات العامة

والمقصود به هو " التطور التاريخي " لمفهوم العلاقات العامة " . وفى هذا المجال ، يمكن الحديث عن ثلاث مراحل تاريخية لمفهوم العلاقات العامة ......

المرحلة الأولى : " المفهوم التقليدي للعلاقات العامة " :

كانت المفاهيم السائدة خلال هذه الفترة تدور حول معانى الوظيفة الترفيهية للعلاقات العامة أو الوظيفة الثانوية أو المعاونة أو المكملة للتخصصات الأخرى ، وفى بداية هذه الفترة استقر الشعار التقليدي للعلاقات العامة على " أنها تنحصر فى إقامة الحفلات وإحياء المناسبات الإدارية المتعددة بالمنظمة ، وكانت – أى العلاقات العامة -- تفتقر إلى التخطيط العلمي والأصول المعرفية ، وتعتمد على الاجتهادات الشخصية للعاملين بها ، بل لم تكن تدرج بالهيكل التنظيمى للمنظمة أو المنشأة " .

المرحلة الثانية : " المفهوم الإداري للعلاقات العامة " :

أدرجت العلاقات العامة في هذه المرحلة فى الهيكل التنظيمى لغالبية المنظمات والمنشآت كأحد الكيانات التنظيمية المعترف بها ، ولكنها ظلت على مستوى (وحدة أو قسم) يتبع إدارات نوعية أخرى مثل إدارة الشئون المالية والإدارية ، أو إدارة شئون العاملين، أو إدارة شئون مكتب رئيس المنظمة أو المنشأة .

وظلت العلاقات العامة فى هذه المرحلة تعانى من أمرين :

- الأول : عدم وجود خطط علمية للعلاقات العامة .

- الثانى : قصور المستوى الإدارى والوظيفى لكيان العلاقات العامة .

المرحلة الثالثة : " المفهوم الحديث للعلاقات العامة " :

وهى المرحلة الزمنية المعاصرة . ومن مظاهر حداثة مفهوم العلاقات العامة – حالياً – المتغيرات التالية :

١- التخطيط العلمى لوظائف العلاقات العامة ومهامها .

٢- الكيان الوظيفى اللائق بأهمية العلاقات العامة (إدارة – إدارة عامة) .

٣- الأهمية التنظيمية للعلاقات العامة (من خلال تبعيتها الإدارية لرئيس المنظمة أو المنشأة) .

٤- الإسهام المباشر والفعال فى تحقيق أهداف المنظمة أو المنشأة سواء كانت إنتاجية أو خدمية .

تعريف العلاقات العامة

بمناظرة المؤلفات المتعددة " لعلم العلاقات العامة " نجد تباينا كبيرا بين كتاب وعلماء العلاقات العامة حول " مفهوم العلاقات العامة " .

وفيما يلى عرض موجز لأهم تعريفات مفهوم العلاقات العامة من وجهة نظر علماء العلاقات العامة .....

أ. د. علي عجوة :[1]

" العلاقات العامة هي الجهود المخططة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة أو الدولة لكسب ثقة الجمهور وتحقيق التفاهم المتبادل من خلال الاتصالات المستمرة ، والسياسات، والأفعال المرغوبة لتلبية احتياجات الجمهور في إطار ما هو ممكن ومشروع " .

أ. د. سمير حسين :[2]

" العلاقات العامة هي وظيفة إدارية متميزة تساعد على خلق وبناء ودعم وبقاء الاتصال الفعال ، والفهم المتبادل ، والموافقة ، والتعاون المشترك بين المنشأة وجماهيرها الداخلية والخارجية ، وتعمل على مواجهة وحل المشكلات التي تواجه الإدارة وإمدادها بتيار مستمر من المعلومات والبيانات مما يجعلها متجاوبة مع الرأي العام ، وتحدد وتؤكد مسئولية الإدارة تجاه اهتمامات الجماهير ، وتساعدها على أن تواكب التغيير وتفيد منه بكفاءة ، كما تستخدم العلاقات العامة – أيضا – كنظام تنبوء يساعد على التبكير بالتعرف على الاتجاهات وتوقعها ، وتستخدم في سبيل ذلك بحوث وأساليب وطرق ووسائل الاتصال وفنونه على أسس أخلاقية لتحقيق هذه المهمات الأساسية " .

إدوارد بيرنز :[3] Edward Bernays

يعرف " إدوارد بيرنز " خبير العلاقات العامة الأمريكي العلاقات العامة بأنها :

" التوسل بالمعلومات عن طريق الإقناع والملاءمة للحصول على التأييد العام لنشاط أو هدف أو حركة أو مؤسسة ما " .

ويعرفها في موضوع آخر – بذات المرجع – بقوله :

---

[1] علي عجوة ، الأسس العلمية للعلاقات العامة ، القاهرة : عالم الكتب ، ٢٠٠٠م .

[2] سمير محمد حسين ، الإعلام والاتصال بالجماهير والرأي العام ، القاهرة : عالم الكتب ، ١٩٨٤ .

[3] ادوارد بيرنز ، العلاقات العامة فن ، ترجمة : حسني خليفة ووديع فلسطين ، القاهرة : دار المعارف ، ١٩٥٩ .

" إن العلاقات العامة نشاط ذو شعب ثلاث هى :

- إعطاء الجماهير أكبر قدر ممكن من المعلومات .
- إقناع الجماهير بتغيير أو تعديل مواقفها وسلوكها .
- إيجاد التكامل والتوافق بين مواقف مؤسسة معينة ومواقف جماهيرها " .

كانفيلد :[٤] **Canfield**

العلاقات العامة هى :

" الفلسفة الاجتماعية للإدارة ، والتى تعبر عنها من خلال أنشطتها وسياستها المعلنة للجمهور لكسب ثقته وتفاهمه " .

بول جاريت :[٥] **Paul Garrett**

يعرف بول جاريت "مسئول العلاقات العامة في شركة جينرال موتورز " العلاقات العامة، بأنها :

" هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحظى باحترامه " .

ساليفان :[٦]

يرى " ساليفان – الأستاذ بمعهد العلاقات العامة الأمريكية أن العلاقات العامة هي :

---

(٤) Canfield , Bettran . Public Relation Principles : Cases and Probbems . Fifth edition . Homewood . Illinois . ١٩٦٨ .

(٥،٦) علي عجوة ، المرجع السابق

" وظيفة الإدارة التى تقيس وتقوم وتتنبأ بالآراء والاتجاهات ورد الفعل المتوقع من جمهور المؤسسة والجمهور الخارجى ، وهى التى تتحكم فى عملية الاتصال بين المؤسسة وجماهيرها تحقيقا للمنفعة المتبادلة لهما وللمجتمع " .

إدوارد روبينسون:[٧] Edward Robinson

" العلاقات العامة – كعلم اجتماعي وسلوكى تطبيقى – هى تلك الوظيفة التى تتضمن :

- قياس وتقويم وتفسير اتجاهات الجماهير المختلفة التى لها صلة بالمنظمة .
- مساعدة الإدارة فى تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التفاهم والوفاق بين المنظمة وجماهيرها ، وقبول هذه الجماهير لمنتجات المنظمة وخططها وسياستها والأفراد العاملين بها .
- تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف ومصالح واحتياجات الجماهير المختلفة التى على صلة بها .
- تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج الرامية لكسب رضاء الجماهير وتفاهمها .

تعريف المعهد البريطانى للعلاقات العامة :[٨]

" العلاقات العامة هى جهود مخططة يقصد من ورائها إقامة التفاهم المستمر بين المنظمة وجماهيرها " .

---

(٧) على عجوة ، المرجع السابق .
(٨) عاطف عدلى العبد عبيد ، مدخل إلى الاتصال والرأى العام : الأسس النظرية والإسهامات العربية ، القاهرة : دار الفكر العربى ، - الطبعة الثالثة - ، ١٩٩٩ .

دائرة المعارف البريطانية :[9]

" هي السياسات والأنشطة التي تستهدف نقل المعلومات وتحسين اتجاهات الجمهور نحو فرد أو مؤسسة أو دائرة حكومية أو أي هيئة أخرى " .

جمعية العلاقات العامة الفرنسية :[10]

" العلاقات العامة هي طريقة للسلوك وأسلوب للإعلام والاتصال يهدف إلى إقامة علاقات مفعمة بالثقة والمحافظة عليها بين المنظمة والفئات المختلفة من الجماهير داخل المؤسسة وخارجها والتي تتأثر بنشاط تلك المؤسسة " .

أ. د. أحمد بدر :[11]

يتبنى " أحمد بدر " تعريف " بارنز " للعلاقات العامة حيث يرى أنها فن تطبيقي يقوم به الأخصائي لكسب ثقة الجمهور ورضاه مشبها العلاقات العامة بالهندسة ؛ أي قيام العلاقات العامة بهندسة عمليات التفاهم والرضا بين المؤسسة والرأي العام ، وبالعكس .

أ. د. إبراهيم إمام :[12]

" العلاقات العامة هي فن الحصول على رضا الجمهور وثقته وتأييده والوصول إلى ذلك عن طريق الاتصال والتفسير " .

[9، 10] عاطف العبد ، المرجع السابق .

[11] أحمد بدر ، الاتصال بالجماهير بين الإعلام والتطويع والتنمية ، القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٩٨ .

[12] إبراهيم إمام ، فن العلاقات العامة ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٥٨ .

أ. د. محمد الجوهري :[١٣]

" العلاقات العامة هي فن مسايرة الناس ومجاراتهم " .

ركس هارلو :[١٤] **Rex Harlo**

" العلاقات العامة فن وعلم يستند إلى أسس علم الاجتماع الإنساني ، ويسعى إلى تحسين العلاقات بين الناس لا في حياتهم الخاصة وإنما في حياتهم الجماعية " .

غريب عبد السميع :[١٥]

يقدم تعريفا " إجرائيا " يحدد فيه ملامح العلاقات العامة الأساسية وهي :

- مجموعة من العمليات التطبيقية للعلوم الاجتماعية .
- يمارسها متخصصون على مستوى مناسب من العلم والخبرة والمهارة .
- تستفيد منها المنظمات في إيجاد التفاهم والتكيف بينها وبين جماهيرها داخليا وخارجيا .
- تستخدم وسائل وأدوات الإعلام استخداما علميا .
- يتحقق من كل ذلك الفائدة المشتركة للمنظمة وجماهيرها .

---

(١٣) محمد الجوهري ، العلاقات العامة في المؤتمرات الدولية ، القاهرة : دار المعارف ، ١٩٥٩ .
(١٤) محمد طلعت عيسى ، العلاقات العامة والاعلام ، القاهرة : مكتبة القاهرة الحديثة ، ١٩٦٣ .
(١٥) غريب عبد السميع غريب ، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٩٦ .

مصطفى حسن علي :[١٦]

" العلاقات العامة هي مصطلح للتعبير عن شتى الخدمات التي تستهدف الاتصال بالجمهور وتقوية الروابط بين المؤسسة والمجتمع ، وذلك بإيجاد نمط معين من الاتصال يساعد الجماهير على تنمية العلاقات بينهما ، ويربطهما من قرب أو من بعد سواء أكانت هذه العلاقة مباشرة أو غير مباشرة " .

أحمد كمال وعدلي سليمان :

" هي طريقة لقياس وتحليل الرأى العام لتوصيل رأى الجمهور للمؤسسات من ناحية ، أو لتوصيل رأى المسئولين في المؤسسات إلى الجمهور من ناحية أخرى ، وهي عملية مستمرة تهدف إلى كسب رأى الجمهور والإبقاء عليه " .

أ. د. محمود محمد الجوهري :[١٧]

" العلاقات العامة فن وعلم ، فهي " فن " إذا نظرنا إليها من الناحية التطبيقية أى من ناحية التنفيذ ، " وعلم " من ناحية أنها تتبع الأسلوب العلمي في البحث والتشخيص ".

قاموس ويبستر :[١٨] Webster

" العلاقات العامة هي تنشيط العمليات الاتصالية وخلق الثقة بين شخص أو منظمة أو مشروع وأشخاص آخرين أو جماهير معينة أو المجتمع كله ، من خلال نشر المعلومات التي تفسر وتشرح ، وتنمية علاقات متبادلة ودراسة ردود الفعل وتقويمها .

---

(١٦) مصطفى حسن علي ، العلاقات العامة الناجحة ، القاهرة : دار العلم – سلسلة كتب العلاقات الإنسانية - ، ١٩٦٢ .
(١٧) محمود محمد الجوهري ، العلاقات العامة بين الإدارة والإعلام . القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٦٨ .
(١٨) حمدي محمد شعبان ، العلاقات العامة وفن التعامل مع الجماهير . القاهرة : القاهرة الحديثة للطباعة ، ١٩٩٠ .

كما أنها وظيفة تعمل على :

- تحقيق درجة من الفهم والثقة بين الفرد أو المنظمة وبين الجماهير .
- تطبيق الأساليب الفنية لتحقيق هذه العلاقة " .

حمدي شعبان :[١٩]

" العلاقات العامة وظيفة إدارية مستمرة تعتمد على التخطيط ، وتعمل بين طرفين هما المنظمة وجماهيرها عن طريق الاستخدام الملائم للاتصال ووسائل الإعلام بهدف تحقيق أهداف الطرفين " .

وبهذا نكون قد عرضنا عشرين تعريفا لمفهوم العلاقات العامة من بين تعريفات كثيرة نُشرت حول هذا المفهوم .

وفيما يلي ملاحظات عامة حول هذه التعريفات المتعددة :

- الاختلاف الشديد بين علماء العلاقات العامة وكتابها وأخصائيها حول وضع تعريف محدد لمفهوم العلاقات العامة .
- المزج بين عنصرى مفهوم العلاقات العامة (النظرى – العملى) .
- التقارب بين غالبية التعريفات حول عنصرى : أهداف ووظائف العلاقات العامة .

ونعرض فيما يلى :

- أسباب تنوع مفاهيم العلاقات العامة .
- التعريف الذى نقترحه لمفهوم " العلاقات العامة " .

---

(١٩) حمدى محمد شعبان وآخرين ، العلاقات العامة فى الشرطة ، القاهرة : المؤلف ، ١٩٩٨ .

أسباب تنوع مفاهيم العلاقات العامة

ترجع أسباب تعدد مفاهيم العلاقات العامة وتنوعها - على وجه الخصوص - إلى العوامل التالية :

(١) أن تعدد التعاريف أمر وارد ولاسيما في مجالات العلوم الإنسانية ومن بينها " العلاقات العامة " .

(٢) اختلاف وجهات نظر علماء وخبراء العلاقات العامة حول المشتملات الرئيسة والعناصر الأساسية لمفهوم العلاقات العامة وتفضيلهم أو تركيزهم على عنصر واحد دون غيره من العناصر الأخرى . ولعل ذلك يرجع إلى تنوع خبراتهم العلمية في مجال العلاقات العامة أو تبعاً للتخصص العلمي لكل منهم .

(٣) حداثة المفهوم العلمي للعلاقات العامة ، فهذه الحداثة - نسبياً - أدت مع غيرها من العوامل الأخرى إلى الاختلاف العلمي حول محددات مفهوم العلاقات العامة.

(٤) تطور تطبيقات وممارسات العلاقات العامة ، الأمر الذى ترتب عليه بالضرورة تطور مفهوم العلاقات العامة .

(٥) تشعب المجالات العلمية للعلاقات العامة ، وتعددها ، وتنوعها إلى حد كبير حتى بات شعارها السائد في العصر الحديث " أنها وظيفة كل الوظائف " بعد أن كان شعارها القديم " أنها وظيفة مَنْ لا وظيفة له " .

التعريف المقترح لمفهوم العلاقات العامة
Public Relations

العلاقات العامة هى وظيفة ذات طابع خاص ، تسهم بشكل إيجابى وفعال فى تحقيق أهداف المنشأة عن طريق :

- تهيئة الظروف المناسبة التى تمكن العاملين بالمنشأة من تأدية وظائفهم ومهامهم بجدية وابتكار .
- بث روح الانتماء للمنظمة بين العاملين بها وتوطيد التعاون بينهم ..
- استمالة المتعاملين مع المنظمة وكسب تأييدهم المستمر لها والعمل على زيادة حجم الجمهور الخارجى للمنظمة .

أسس العلاقات العامة

من خلال هذا التعريف – المقترح – لمفهوم العلاقات العامة ، فإنه يمكن تحديد أسس العلاقات العامة فيما يلي :

١- الطبيعة الخاصة للعلاقات العامة .

٢- الإسهام فى تحقيق أهداف المنشأة .

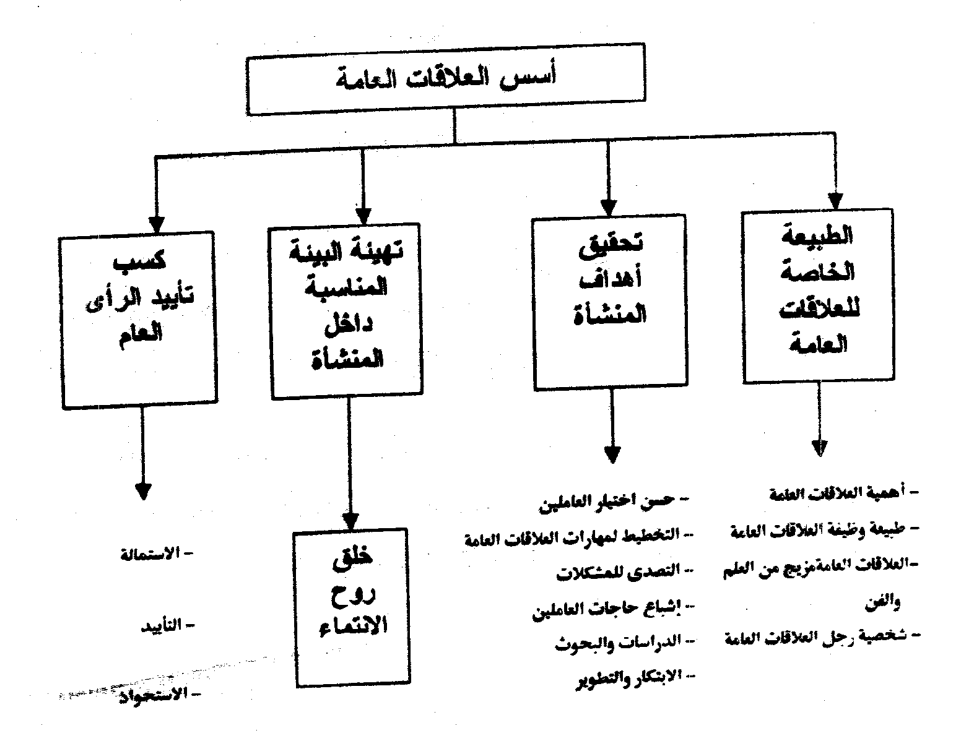
٣- تهيئة البيئة المناسبة للعمل داخل المنشأة .

٤- خلق روح الانتماء للمنشأة وتنميتها [الولاء للمنشأة أو المنظمة] .

٥- استمالة الجمهور الخارجى وكسب تأييد الرأي العام .

[انظر الشكل رقم ٢]

وفيما يلي عرض موجز لكل عنصر منها ......



[شكل رقم ٢]

" أسس العلاقات العامة ومشتملاتها "

أولاً : الطبيعة الخاصة للعلاقات العامة

مازال الجدل دائراً حول طبيعة وظيفة العلاقات العامة ، وأهميتها ، ووظائفها ، وهويتها ، وهل هى علم أم فن .

ويمكن تحديد الطبيعة الخاصة للعلاقات العامة من خلال المحددات التالية :

أ- أهمية العلاقات العامة :

تتفاوت أهمية العلاقات العامة من منشأة لأخرى ، وفقاً لعدة أسباب من أهمها :

- الاقتناع الشخصى لرئاسة المنظمة أو المنشأة بالعلاقات العامة .
- المهام الفعلية التى تمارسها العلاقات العامة داخل وخارج المنظمة .
- مدى إسهام العلاقات العامة في تحقيق أهداف المنشأة .
- طبيعة وظيفة العلاقات العامة ، والصورة الذهنية لها داخل وخارج المنظمة .

وبناءً على هذه الأسباب – كلها أو بعضها – أو مع غيرها من أسباب أخرى ، نجد أن أهمية العلاقات العامة تختلف بين عدة مستويات لدى رئاسة المنظمة وهى ما يطلق عليه " الصورة الذهنية للعلاقات العامة لدى الإدارة العليا للمنظمة " . وهذه المستويات هى :

- **المستوى التقليدي :**

ويتمثل فى نظر الإدارة العليا للعلاقات العامة نظرة متدنية باعتبارها إدارة هامشية أو ثانوية أو استشارية أو معاونة وليست إدارة رئيسة من مكونات الهيكل التنظيمى للمنشأة ، وفى حالة إدراجها بالهيكل التنظيمي للمنشأة تكون في شكل وحدة أو قسم ، وتتبع – غالبا– إدارة الشئون المالية والإدارية أو إدارة شئون العاملين .

- **المستوى الاعتباري :**

اعتماد العلاقات العامة – من قِبَل الإدارة العليا – كوحدة تنظيمية داخل المنظمة ، ولكنها ليست وحدة إنتاجية بل هى وحدة " مظهرية " تستنزف موارد المنظمة دون عائد يعود على المنظمة بالفائدة .

- **المستوى الحديث :**

اعتداد الإدارة العليا للمنظمة بأهمية العلاقات العامة واعتبارها من الإدارات المنتجة داخل المنظمة والتي تسهم إسهاماً مباشراً وإيجابياً فى تحقيق أهداف المنشأة ، وغالباً ما تكون العلاقات – فى هذه الحالة – على شكل إدارة أو إدارة عامة وتتبع مباشرة رئيس المنظمة أو المنشأة .

ب- طبيعة وظيفة العلاقات العامة :

قد تنحصر مهام العلاقات العامة – لدى بعض المنظمات – فى وظائف التشهيلات والمهام الشكلية والروتينية ، وقد ترقى إلى مستوى وسط وتنشغل بإحياء المناسبات الإدارية وعقد المؤتمرات واللقاءات وممارسة بعض أنشطة العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل المنظمة .

ولكن ... وظائف العلاقات العامة – بالمعنى الحديث – تتجلى فى إسناد دور فعال وحيوى للعلاقات العامة ، وهو دور يسهم بشكل مؤثر وحقيقى فى تحقيق مهام المنظمة

وأهدافها ، وبالتالى فإن إدارات العلاقات العامة يجب أن تتضمن فى شكلها الوظيفى أقساماً للدراسات والبحوث ، وقياس الرأى العام وجمهور المتعاملين مع المنظمة .

ج - العلاقات العامة مزيج من العلم والفن :

أى " الدراسة والخبرة " ؛ فكلاهما لا غنى عنه لأنشطة العلاقات العامة ؛ فالعلاقات العامة تعتمد على المناهج والأسس العلمية فى تخطيط برامجها وتحديد أهدافها ، كما أنها تعتمد - فى ذات الوقت - على المهارات الشخصية والفنية للعاملين بها فى تنفيذ البرامج وتحقيق الغايات والأهداف بأساليب حديثة ومبتكرة ، فالعلاقات العامة فى صورتها التنفيذية تحتاج إلى خبرة العاملين بها وإلى قدراتهم الشخصية فى تنفيذ المهام الموكلة إليها .

د - شخصية رجل العلاقات العامة :

قد تتدنى النظرة إلى أهمية العلاقات العامة فى بعض المنشآت إلى الحد الذى تعتبر معه الإدارة العليا أن وظيفة العلاقات العامة " هي وظيفة مَنْ لا عمل له داخل المنشأة "!

وقد تَلْقى هذه النظرة بعض الأهمية فتكون العلاقات العامة مثل سواها من الوظائف الأخرى " الإدارية أو التنظيمية " .

ولكن .... النظرة المثلى لشخصية (رجل العلاقات العامة) تتمثل فى حسن اختيار العاملين بإدارات العلاقات العامة من بين أفضل العناصر بالمنشأة .

" وسوف نعرض لاحقاً أهم المواصفات والسمات التى يجب أن تتوافر فى العاملين بمجال العلاقات العامة " .

ثانياً : الإسهام فى تحقيق أهداف المنشأة

الأساس الثانى من أسس العلاقات العامة -حديثاً- هو الإسهام الإيجابى والفاعل فى تحقيق أهداف المنشأة سواء كانت منشأة إنتاجية أو خدمية على حد سواء.

فالعلاقات العامة – فى مفهومها الحديث – لم تعد تمثل عبئا ماليا على المنظمة ، بل أصبحت أحد العوامل المهمة فى زيادة تسويق أو ترويج السلعة أو الخدمة التى تقدمها المنظمة للجمهور.

أساليب إسهام العلاقات العامة فى تحقيق أهداف المنشأة :

وفيما يلى عرض لأهم الأساليب التى يجب أن تنتهجها إدارات العلاقات العامة للإسهام الفعال والإيجابى فى تحقيق أهداف المنشأة :

- حسن اختيار العاملين بإدارات العلاقات العامة (وفقاً للمواصفات الجاري عرضها) ؛ ذلك أن " فاقد الشيء لا يعطيه " إذ يجب أن تتوافر فى رجل العلاقات العامة مهارات وفنون العلاقات العامة على المستوى الشخصي قبل المستوى الوظيفى.
- التخطيط العلمى المدروس لمهام إدارات العلاقات العامة ووظائفها وأنشطتها من خلال استراتيجيات مدروسة ومعدة ، ومن أهم استراتيجيات العلاقات العامة المتداولة: [استراتيجية التركيز – استراتيجية التوقيت – استراتيجية التريث – استراتيجية المفاجأة – استراتيجية المشاركة – استراتيجية الاختفاء].(٢٠)
- الإشباع الأمثل لحاجات العاملين الاجتماعية والإنسانية ، وذلك عن طريق :(٢١)

– تنمية الشعور بالانتماء للمنظمة (Belongness)

(٢٠،٢١) على عجوة ، المرجع السابق .

- الاستقرار والأمان الوظيفي. (Security)
- تقدير المنظمة لعمل الأفراد (Recognition)
- تحقيق الذات (Self – esteem)

- **الدراسات والبحوث :**

لا غنى للعلاقات العامة عن إجراء البحوث والدراسات بصفة دورية ، وفى هذا المجال يحدد " سيلتز " و" كلير " فى كتابهما " طرق البحث فى العلاقات الاجتماعية " أهداف البحوث الاجتماعية بوجه عام وبحوث العلاقات العامة فيما يلى :(٢٢)

(١) التعرف على الظواهر والمشكلات وصياغة فروض البحث وتساؤلاته على ضوء ما تسفر عنه أعراض الظاهرة أو المشكلة .

(٢) التحديد الدقيق لخصائص عناصر المشكلة أو الظاهرة (أفراد – علاقات -- أزمات – .... إلخ) .

(٣) دراسة عوامل وقوع الظواهر أو حدوث المشكلات ونسبة التكرار ومعامل الارتباط مع غيرها من العوامل الأخرى .

(٤) اختبار فروض الدراسة ودراسة العلاقات بين المتغيرات الثابتة والمتحركة .

وأنواع البحوث الشائعة الاستخدام في مجال العلاقات العامة وقياس الرأى العام هى :

- البحوث التاريخية (Historical Studies)
- البحوث الاستطلاعية (Exploratory Studies)
- البحوث التفسيرية (Explanatory Studies)
- البحوث الوصفية (Descriptive Studies)

(٢٢)Selltiz , Claire et al., Research Methods in social relations , New York : Holt Rinehart and Winston , Inc ., ١٩٧٦

- **الابتكار والتطوير :**

تعتمد وظيفة العلاقات العامة - في مفهومها الحديث - على توافر مقدرة الابتكار والقدرة على تطوير العمل وتحديثه من جانب المسئولين عن إدارات العلاقات العامة والعاملين بها.

- **التصدي للمشكلات والقضاء عليها :**

يجب على إدارات العلاقات العامة استكشاف معوقات العمل داخل المنظمة ومشكلاتها ودراستها واقتراح وتنفيذ الحلول المناسبة للقضاء على المعوقات وحل المشكلات ، ومن المعوقات والمشكلات الشائعة فى المنشآت :

الرعاية الصحية - الخدمات الاجتماعية - المشكلات الإنسانية - النقل والمواصلات - الاتصالات - توفر/نقص مساعدات العمل - المشكلات التى ترتبط بعناصر الوظيفة ومتطلباتها .

ثالثا : تهيئة البيئة المناسبة لأداء العمل بالمنشأة

من استقراء الممارسات العملية لإدارات العلاقات العامة لكثير من المنظمات والمنشآت تبين أنها تُعنىَ عناية ملحوظة بممارسة أنشطة العلاقات العامة مع الجمهور الخارجى للمنظمة فى حين تكاد تهمل جمهورها الداخلى ؛ إذ تطغى أنشطة العلاقات العامة الخارجية على أنشطة العلاقات العامة الداخلية ، بل فى كثير من الأحيان تكون أنشطة العلاقات العامة الخارجية على حساب أنشطتها الداخلية سواء عند إعداد خطط

العلاقات العامة وبرامجها أو من حيث تدبير موارد العلاقات العامة ونفقاتها بحيث تستنفذ أنشطة العلاقات العامة الخارجية أنشطة العلاقات العامة الداخلية .

وتؤدى هذه النظرة التقليدية إلى الفشل فى تحقيق كل من أهداف العلاقات العامة الخارجية والداخلية على السواء ؛ فالقصور الذى يشوب أنشطة العلاقات العامة تجاه جمهورها الداخلى ينعكس بالسلب على أنشطة العلاقات العامة نحو جمهورها الخارجي "؛ ففاقد الشيء لا يعطيه " ، فعضو المنظمة الذى يفقد أصول العلاقات العامة ووظائفها داخل المنشأة لا يستطيع بأى حال من الأحوال أن ينجح في ممارسة أنشطة العلاقات العامة ومهامها مع جمهور المتعاملين مع المنظمة من الخارج أو مع المنشآت الأخرى ؛ فالعلاقات العامة الجيدة والعلاقات الإنسانية الإيجابية داخل أي منظمة هى الأساس الحيوى والفاعل لأنشطة العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي للمنظمة .

رابعا : خلق روح الانتماء بين العاملين فى المنظمة

الأساس الرابع من أسس الطبيعة الخاصة لوظيفة العلاقات العامة هو " خلق روح الانتماء " بين كل فئات العاملين بالمنظمة إلى المنظمة التى ينتسبون إليها وإلى شعارها وأهدافها ، وتنمية هذا الانتماء والولاء بصفة مستمرة وإيجابية وخاصةً بالنسبة للعاملين الجدد بالمنشأة

- **مظاهر الانتماء للمنظمة :**

(١) الانتماء الجمعي بين العاملين بعضهم ببعض ، وإزكاء روح التعاون والألفة تحت شعار (نحن جميعاً أفراد أسرة واحدة) ، (نحن جميعاً نستقل مركباً واحداً ونسعى لبلوغ شاطئ الأمان) ، وهو تحقيق أهداف المنظمة ونموها واتساع أعمالها والعمل على رضاء جمهور المتعاملين معها عنها وعن مهامها ووظائفها وكسب تأييده المستمر لها ، والعمل على زيادة حجم هذا الجمهور .

(٢) الانتماء المعنوى من جانب العاملين نحو المنظمة وأهدافها ووظائفها والاعتزاز بعضويتها والتفاخر بالانتساب إليها وشعور العاملين أنها تمثل البيت الثانى لهم .

وتتجلى قوة هذا الانتماء وشدته إبان الأزمات والكوارث ؛ إذ تفصح ظروف الأزمات ومقتضيات الكوارث عن طبيعة الانتماء داخل المنظمة أو المنشأة ، سواء كان هذا الولاء إيجابياً أو سلبياً .

مثال :

عند حدوث كارثة حريق بمقر المنظمة ، لا يخرج الأمر عن أحد حالين :

- **الحالة الأولى :**

اندفاع غالبية العاملين بالمنظمة نحو مصدر الحريق لإطفائه بكل الطرق وبشتى الوسائل معرضين حياتهم للخطر ، الأمر الذى يدل دلالة قاطعة على قوة وشدة روح الانتماء داخل هذه المنظمة .

- **الحالة الثانية :**

أن تسود حالة اللامبالاة بين العاملين تجاه هذا الحريق وكأنه يحدث فى منظمة أخرى لا يعملون بها ، بل قد يصل الأمر إلى سعادة بعض العاملين بوقوع هذا الحريق !

وهذا يدل دلالة قاطعة على فشل رئاسة المنظمة وإدارة العلاقات العامة بها فى إزكاء روح الانتماء لدى العاملين بالمنشأة ، وعدم شعورهم بالولاء لها .

خامساً : كسب تأييد الجمهور الخارجي للمنظمة

الهدف الأساسى لأى منشأة هو كسب تأييد الجمهور الخارجى للمنشأة والحفاظ على هذا التأييد وتنميته والعمل على زيادة حجم هذا الجمهور .

وعلى هذا الأساس يمكن تصور خطوات تحقيق هذا الهدف فيما يلى :

- **الخطوة الأولى : (الاستمالة)**

يجب أن تسعى المنظمات – وبخاصة المنشأة حديثاً – إلى استمالة أكبر قدر ممكن من جمهور المتعاملين مع المنظمة بكل وسائل الاستمالة (العقلية – العاطفية – النفسية) وبكل أساليب الاستمالات المتعارف عليها " أساليب الاتصال " .

- **الخطوة الثانية : (التأييد)**

يجب عدم الاكتفاء بتحقيق الاستمالات الخارجية للمنظمة وأهدافها بل يجب التصاعد الاتصالى مع هذا الجمهور الخارجى من مرحلة الاستمالة إلى مرحلة التأييد الدائم والانحياز المستمر للمنظمة ولوظائفها أو منتجاتها أو خدماتها ، وبخاصة فى ظل التنافس مع المنظمات المناظرة سواء فى مجالات الإنتاج أو الترويج أو التسويق أو الخدمات .

- **الخطوة الثالثة : (الاستحواذ)**

لا يجب الاكتفاء بتحقيق مرحلة التأييد والانحياز من جانب جمهور المنظمة ، بل يجب المحافظة المستمرة على هذا الجمهور وبذل الجهود المستمرة للحفاظ على تأييد هذا الجمهور للمنظمة وانحيازه المطلق لها ورفضه التام التعامل مع المنظمات المتشابهة مهما بذلت من جهود لتعديل اتجاهاته .

وتتطلب هذه الخطوة نوعين من الجهود :

- **جهود إيجابية :**

من شأنها إرضاء هذا الجمهور وإشباع حاجاته وكسب ثقته الدائمة في المنظمة ووظائفها وأهدافها وإنتاجها وخدماتها .

- **جهود سلبية :**

تهدف إلى مقاومة الجهود والإغراءات من جانب المنظمات المنافسة ومجابهة (الدعاية المضادة)[٢٣] التي تشنها المنظمات المنافسة ضد المنشآت أو التي تسئ إلى وظائفها أو منتجاتها أو خدماتها .

جمهور العلاقات العامة

هم فئات المجتمع الذين لهم علاقة ما مع المنظمة والذين تتعامل معهم إدارة العلاقات العامة بصفة مؤقتة أو دائمة .

وينقسم جمهور المنظمة إلى نوعين :

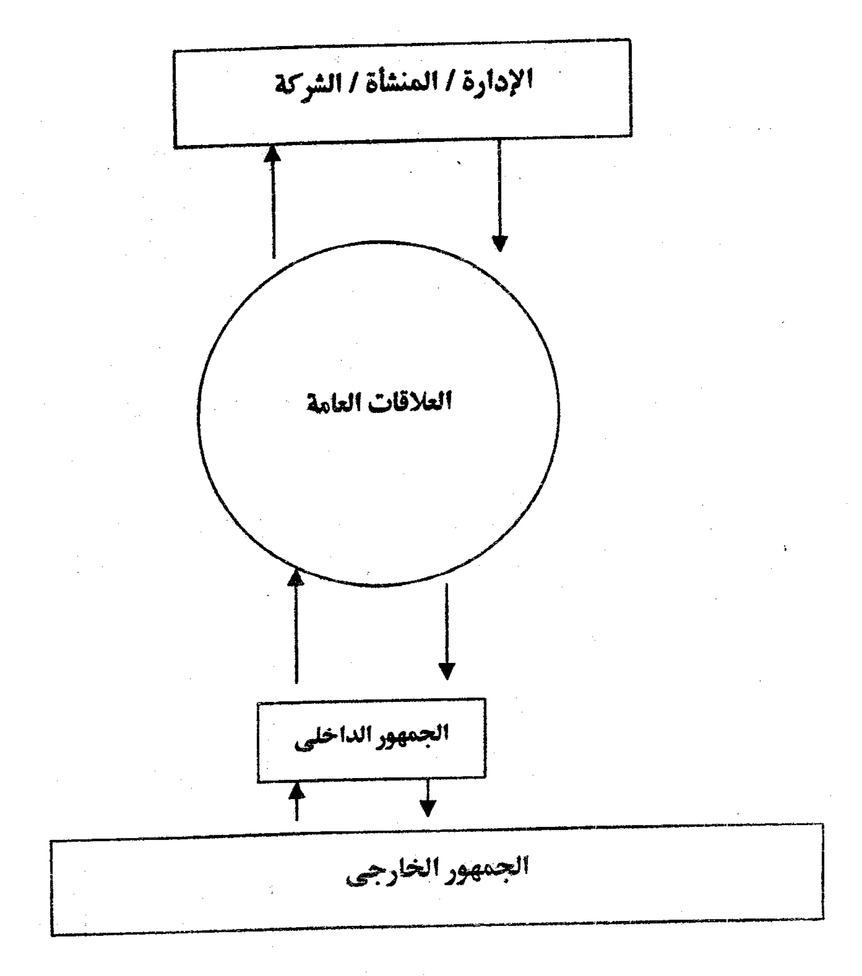
أ- الجمهور الداخلي .

---

[٢٣] لمزيد من المعرفة عن الدعاية المضادة ، انظر :
- محمد كمال القاضي ، الدعاية السياسية والحرب النفسية ، القاهرة : المركز الإعلامي للشرق الأوسط ، ٢٠٠١ م .

ب- الجمهور الخارجي .

والعلاقة بين الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي وثيقة للغاية ، ويعتمد نجاح المنشأة أو الإدارة في تحقيق أهدافها على مدى تحقيق العناصر التالية بين الجمهور الداخلي من ناحية والجمهور الخارجي من ناحية أخرى (التعاون - التفاهم - التفاعل) .
" انظر الشكل رقم (٣) - الاتصال الظاهرى بين المنظمة والجمهور " .



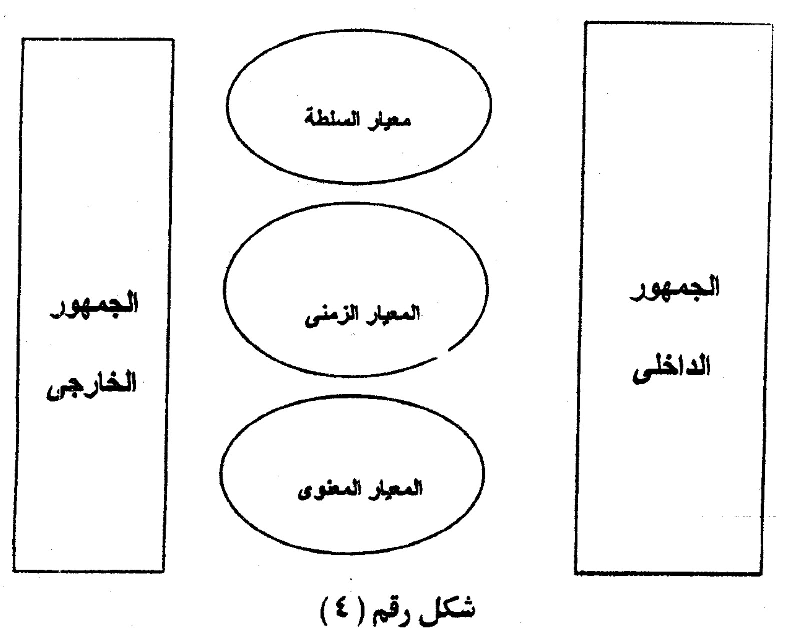
شكل رقم (٣)
(الاتصال الظاهرى بين المنظمة والجمهور)

الفرق بين الجمهور الداخلى والجمهور الخارجى للمنظمة :

يخلط البعض بين نوعية الجمهور ، هل يعد من الجمهور الداخلى للمنظمة أم من عداد الجمهور الخارجي ؟

ويتساءل البعض عن معيار التفرقة بين الجمهورين وأساس التصنيف إلى جمهور داخلى وآخر خارجي .

ويمكن إعمال التفرقة بين الجمهور الداخلى من ناحية ، والجمهور الخارجي من ناحية أخرى بناءً على المعايير التالية : (انظر الشكل رقم "٤")



شكل رقم (٤)

(معايير التفرقة بين الجمهورين الداخلى والخارجى)

أولاً: معيار السلطة :

يصبح الجمهور من عداد الجمهور الداخلي إذا كانت المنظمة تمارس سلطة من السلطات عليه ، والعكس صحيح .

- فالموظف يعد من الجمهور الداخلي للوزارة أو المؤسسة أو الهيئة (سلطة وظيفية أو سلطة إدارية) .
- وعضو الحزب السياسي يعد - أيضا - من الجمهور الداخلي للحزب (سلطة سياسية) .
- وعضو النقابة " المهنية أو العمالية " يعد من الجمهور الداخلي للنقابة (سلطة نقابية أو مهنية) .

ثانياً : المعيار الزمني :

ويعني طول فترة التعامل أو العمل مع المنظمة مثل : الموردين أو الموزعين أو المكاتب الاستشارية الذين يتعاملون مع المنظمة فترات طويلة تمتد إلى عشرات السنوات، فإن هؤلاء - طبقاً لمعيار السلطة - لا يعدون من قبيل الجمهور الداخلي ، ولكن - طبقاً للمعيار الزمني (طول فترة التعامل) - لا يمكن اعتبارهم من الجمهور الخارجي للمنشأة ، بل يجب على مسئولي العلاقات العامة معاملتهم على اعتبار أنهم من الجمهور الداخلي للمنشأة وليسوا من جمهورها الخارجي .

ثالثاً : المعيار المعنوي :

قد لا يتوافر في بعض الفئات معيار السلطة أو المعيار الزمني ، ومع ذلك لا يجب النظر إلى هذه الفئة على أنها ليست من الجمهور الداخلي للارتباط المعنوي الشديد مع

المنظمة . والمثال القوى للمعيار المعنوى هو (طلاب الجامعات والكليات) ؛ فالبرغم من أن فترة بقاء الطالب بالكلية أو الجامعة لا تتعدى خمس سنوات ، وعلى الرغم من انتفاء معيار السلطة من قبل الجامعة على الطلاب فور تخرجهم إلا أنه لا يمكن - بأى حال من الأحوال - اعتبار طلاب الكليات و الجامعات من الجمهور الخارجى الكلية أو للجامعة ، بل يجب النظر إليهم دائماً على أنهم من أخص الجمهور الداخلى طبقاً لهذا المعيار " المعيار المعنوى " ؛ فطالب الجامعة أو الكلية الذى يحمل شهادة التخرج منها يظل معتزاً بانتمائه لكليته أو جامعته طوال حياته .

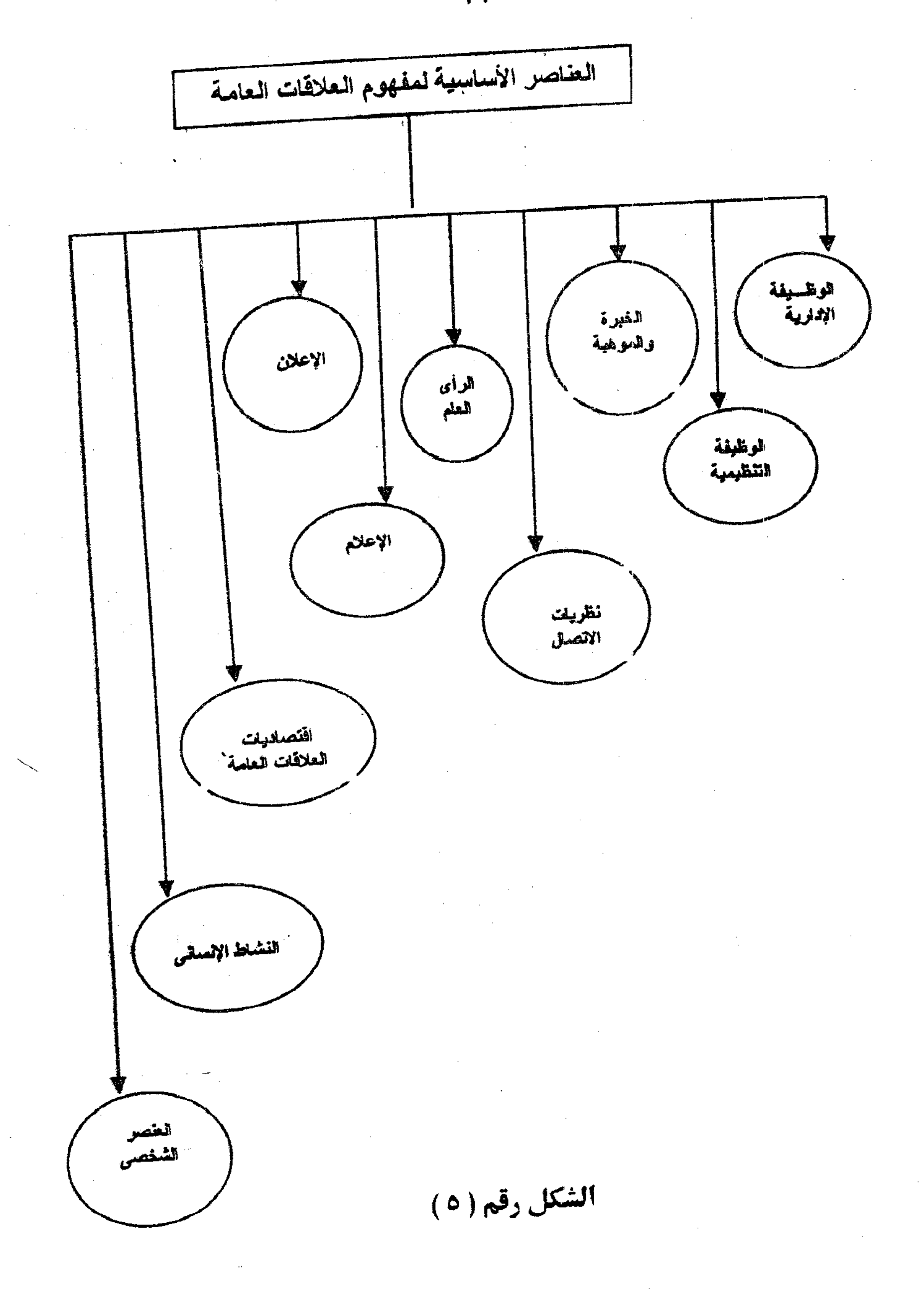
العناصر الأساسية لمفهوم العلاقات العامة

مهما اختلفت وجهات نظر الخبراء والمتخصصين حول مفهوم العلاقات العامة ، ورغم تعدد تعريفات العلاقات العامة ، فإن ثمة عناصر أساسية تشكل المفهوم العام للعلاقات العامة يكاد يتفق عليه غالبية خبراء العلاقات العامة .

وهذه العناصر الأساسية لمفهوم العلاقات العامة هى : (انظر الشكل رقم " ٥ ")

أولاً : الوظيفة الإدارية للعلاقات العامة :

الوظيفة الإدارية للعلاقات العامة أحد المكونات الإدارية لأى منظمة أو منشأة ، كما إنها وظيفة إدارية لا غنى عنها فى الهيكل الإدارى للمنظمة أياً كان التصنيف الإدارى لها (وحدة - قسم - إدارة - إدارة عامة) .


العناصر الأساسية لمفهوم العلاقات العامة
الوظيفة الإدارية
الخبرة والموهبة
الوظيفة التنظيمية
الرأى العام
الإعلان
الإعلام
نظريات الاتصال
اقتصاديات العلاقات العامة
النشاط الإنسانى
العنصر الشخصى

الشكل رقم (٥)

ثانياً : الوظيفة التنظيمية للعلاقات العامة :

تعتمد العلاقات العامة (كوحدة تنظيمية) على أسس ومعايير التنظيم الإدارى من خلال عدة اعتبارات تنظيمية مهمة :

- الهيكل التنظيمى للعلاقات العامة .
- البناء التنظيمى للعلاقات العامة .
- التوصيف الوظيفى للعلاقات العامة .
- المستوى الإشرافى الذى تتبعه العلاقات العامة .

ثالثاً : خبرة وموهبة العلاقات العامة :

فهذه الخبرة والموهبة هى الترجمة الحقيقية لمقولة : أن (العلاقات العامة علم وفن) .

- **فمن حيث أنها علم:**

تقوم العلاقات العامة على مجموعة من المبادئ العلمية ، وتنتهج المناهج العلمية باعتبارها أحد العلوم الإنسانية .

كما تعتمد هذه العلاقات على مجموعة من العلوم الإضافية بجانب علم " العلاقات العامة " . ومن أهم هذه العلوم :-

(علوم الاتصال والإعلام – علم النفس – الاقتصاد – السياسة – الإدارة – التنظيم الإدارى – علم الاجتماع) .

- **ومن حيث أنها فن :**

تتطلب العلاقات العامة توفر صفات خاصة فى العاملين فى هذا التخصص (على النحو الجارى ذكره لاحقاً) .

رابعاً : العلاقات العامة ونظريات الاتصال :

تستخدم العلاقات العامة كل أنواع ومستويات الاتصال :
(الشخصى – الجمعى – العام – الوسطى – الجماهيرى)[٢٤] ، كما تعتمد العلاقات العامة على نظريات الاتصال الجماهيرى مثل :
(نظرية الفروق الفردية – نظرية الفئات الاجتماعية – نظرية العلاقات الاجتماعية)[٢٥].

خامساً : ارتباط العلاقات العامة بالرأى العام :

يرتبط مفهوم الرأى العام ارتباطا وثيقاً بمفهوم العلاقات العامة باعتبار أن الوظيفة الجماهيرية من أهم وظائف العلاقات العامة . ولهذا تهتم إدارات العلاقات العامة بالرأى العام وبالرأى الذي يسود الجماهير التى تتعامل معها سواء كانت جماهير داخلية أم خارجية .

وتأسيساً على ذلك ، تهتم وظائف العلاقات العامة بدراسة الرأى العام ، وقياس الرأى العام ، والإلمام بطرق التأثير فى الرأى العام وكيفية استمالته .

وبالتالى فإن رجل العلاقات العامة يستخدم المناهج والموضوعات التالية :

- علوم الرأى العام .
- طرق وأساليب قياس الرأى العام .
- البيئة الاجتماعية .
- قادة الرأى فى المجتمع .

---

(٢٤) حسن عماد وليلى حسين ، الاتصال ونظرياته المعاصرة ، القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، ١٩٩٨ .

(٢٥) سامية محمد جابر ، الاتصال الجماهيرى والمجتمع الحديث ، الإسكندرية : دار المعرفة الاجتماعية ، ١٩٨٦ .

- بحوث مسح الرأى العام .
- التحليل الإحصائى .
- تحليل المحتوى (المضمون) .
- نظريات الإقناع والاستمالات .

سادساً : العلاقات العامة والإعلام :

تستخدم العلاقات العامة كل وسائل الإعلام المتاحة (المسموعة – المرئية – المقروءة) لتحقيق أهدافها .

كما تستخدم أيضاً كل الأنشطة الإعلامية مثل : الدعاية – المؤتمرات – المعارض – الندوات .... إلخ .

وفى نفس الوقت فإن العلاقات العامة تمارس دوراً إعلامياً مهما خارج دائرة المنظمة ولاسيما في المجال السياسى ومجال تنمية المجتمع والبيئة .

وعندما تمارس العلاقات العامة أدوارها الإعلامية فإنها تضع نصب أعينها مجموعة من الاعتبارات المهمة هى :

(١) الأهداف الأساسية التى تسعى إدارة العلاقات العامة إلى تحقيقها .

(٢) الجماهير المستهدفة وخصائصها .

(٣) خصائص وسائل الاتصال المختلفة (صحافة – إذاعة – تليفزيون – إعلان – كتب .... إلخ) ، ومدى ملاءمتها للجمهور المستهدف ، ودرجة انتشارها ، وقوة تأثيرها فى هذا الجمهور .

(٤) معرفة الاتجاهات والآراء السائدة داخل المجتمع الذى ستوجه إليه الرسائل الإعلامية .

(٥) تحديد وسائل التقويم التى تكفل متابعة تنفيذ هذه الخطة الإعلامية .

أهمية الإعلام للعلاقات العامة :

يمكن تحديد الأهمية الإعلامية لأنشطة العلاقات العامة فيما يلي :

(١) الإعلام هو النافذة الطبيعية التي تطل منها العلاقات العامة على جماهيرها .

(٢) إمداد قادة الرأى في تلك المجتمعات بالمعلومات التي يحتاجون إليها في نشر الدعوة التي تطلقها العلاقات العامة .

(٣) إن وسائل الاتصال الجماهيرى (وسائل الإعلام) تساعد الأفراد على الانتقال النفسي من الواقع الذى يعيشونه ، وعلى تخيل واقع جديد لم يجربوه من قبل وهو ما يعرف بنظرية " التقمص الوجداني " .

(٤) إن النشر من خلال المطبوعات يساعد الجمهور القارئ على فهم بعض الأفكار التى تحتاج إلى تفاصيل دقيقة أو رسوم توضيحية أو بيانات إحصائية .

(٥) أن الكلمة المذاعة يمكن تسجيلها أو إعادتها أكثر من مرة ، فهي تكتسب في كل مرة قوة إضافية .

(٦) تمكن وسائل الإعلام (بما تنشره وتبثه) أجهزة العلاقات العامة من دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة .

ويمكن تحديد أربعة مجالات مهمة تلعب العلاقات العامة فيها دوراً إعلامياً مؤثراً خارج المنظمة خاصة في أثناء الأزمات وهي :

(أ) المجال الاقتصادى .

(ب) المجال السياسي .

(جـ) المجال الإدارى .

(د) المجال الاجتماعى .

أ- المجال الاقتصادي :

يمكن أن تطرح العلاقات العامة خارج المنظمة العديد من الموضوعات والأفكار في هذا المجال ، وهذه العلاقات تنعكس بالتالى على المجتمع الذي تمارس فيه أنشطتها وترتبط معه بعلاقات متبادلة .

ومن أهم هذه الأفكار :

١- تنمية الوعي الادخارى بين الجمهور كضرورة لتوفير الاستثمارات اللازمة لمشروعات المنظمة .

٢- ترشيد الإنفاق الحكومى وبخاصة إذا كانت المنظمة تتعامل خارجياً مع العديد من المصالح والهيئات الحكومية .

٣- تنمية وتقوية الوعى الضريبى كأساس لبناء اقتصادى قوى وكمفهوم حضارى للضرائب .

٤- نشر الوعى التأمينى باعتباره أحد أوعية الادخار اللازمة لتمويل المشروعات.

٥- يمكن أن تؤدى العلاقات العامة دوراً إعلامياً فعالاً خارج المنظمة فى مجالات الإرشاد الزراعى والأمن الصناعى والبيئة .

٦- تبصير الجماهير على مختلف انتماءاتها بحقيقة الأوضاع الاقتصادية والتحديات التى تواجه خطط التنمية داخل الدولة .

٧- تهيئة الجو المناسب لإدارة حوار فعال بين المنظمة والجماهير عن طريق وسائل الإعلام لضمان مشاركتهم الإيجابية فى الأنشطة الوطنية المهمة .

ب- المجال السياسى :

ويبرز الدور الإعلامى الفعال للعلاقات العامة خارج المنظمة فى المجال السياسي فى المجالات التالية :

١- غرس الشعور بالانتماء الوطنى والقومى لدى المواطنين تجاه مؤسساتهم ومنظماتهم المختلفة ؛ فشعور المواطن بالولاء لمنظمته أو شركته أو منشأته يدفعه إلى بذل التضحيات التى تتطلبها المصلحة العامة لتلك المنظمة أو المنشأة .

٢- تشجيع الجماهير على المشاركة السياسية فى كافة الأنشطة السياسية وتدعيم الديمقراطية .

٣- التنبيه إلى محاولات التشكيك التي تستهدف النيل من النظام السياسي والاستقرار السياسى .

٤- إتاحة الفرصة لكافة الآراء الوطنية لكى تعبر عن نفسها من خلال هذه الوسائل الإعلامية .... وبالتالي تكتمل دائرة الاتصال من المنظمة وإليها .

٥- تهيئة الجماهير للتغييرات التى ستحدث ، وتفسير هذه التغييرات ومساعدة الجماهير على فهمها والتكيف معها .

٦- الإسهام فى التنشئة السياسية للشباب .

هـ- المجال الإداري :

و الجهاز الإداري لأي منظمة أو هيئة أو مؤسسة يلعب دوراً فعالاً في تنمية المجتمعات فإن الدور الإعلامي الذي يمكن أن تقوم به العلاقات العامة خارج المنظمة في هذا المجال يتمثل فيما يلي :

١- علاج مشكلات الإدارة والتغلب على التحديات التي تواجه التغييرات الجذرية العميقة والشاملة في نظم الإدارة .
٢- إلقاء الضوء على الثغرات في القوانين واللوائح التي تعجز عن توفير المرونة والحرية لمواجهة التطورات الحديثة .
٣- تشجيع الحلول الذاتية والمبادرات التي تهدف إلى التغلب على كل ما يعرقل سير العمل .
٤- تعميق روح الابتكار والمخاطرة والتصرف السليم بين الإداريين .
٥- العمل على التوسع في تطبيق اللا مركزية في الإدارة لتخفيف الأعباء عن الإدارة المركزية .
٦- تنشيط المناقشات الموضوعية الهادفة إلى تطوير الجهاز الإداري وتفعيلها وتنميتها .
٧- إعادة توزيع القوى العاملة بما يتفق وحسن سير العمل في الإدارات المختلفة .
٨- نشر الثقافة الإدارية والتنظيمية بين العاملين .

ث- المجال الاجتماعي :

يتمثل الدور الإعلامي للعلاقات العامة خارج المنظمة في المجال الاجتماعي فيما يلي :

١- الإسهام في مشروعات محو الأمية وخاصة في البلاد النامية التي تزداد فيها نسبة الأمية .

٢- أداء دور مساعد للمعلم في خطط برامج محو الأمية بالإذاعة والتليفزيون .

٣- تغيير العادات السيئة والسلوك الاجتماعي (السلبي) لدى بعض قطاعات الجماهير .

٤- تنشيط ودعم الجهود الشعبية لمحاربة الأمراض المتوطنة والتوعية بالمشكلات الصحية الناتجة عن التلوث الصناعي .

٥- تنمية الوعي الصحي عند فئات كثيرة من الجماهير خارج المنظمة .

٦- كسب التأييد للقضايا الصحية الهامة كتنظيم الأسرة ، وتعليم الأبناء والبنات .

٧- بث القيم والمبادئ والأخلاق الفاضلة بين المواطنين ، ولا سيما الشباب باعتبارهم عصب التنمية .

٨- تبني وسائل الإعلام الدعوة إلى ترشيد البرامج التربوية والتعليمية في المدارس والجامعات بما يتفق وتعاليم الدين الحنيف ليملأ الفراغ الديني عند الشباب وعدم ترك الفرصة للجماعات المضللة للسيطرة على عقولهم .

٩- تنمية الوعي البيئي لدى الرأي العام الخارجي .

١٠- الإسهام في قضايا المجتمع الاجتماعية .

أخيراً ، تجدر الإشارة إلى أن الدور الإعلامي الذى تلعبه العلاقات العامة خارج المنظمة دور مهم ؛ لأن الاتصال المزدوج بين المنظمة والمجتمع يعتبر من أهم مميزات أجهزة العلاقات العامة التى تسعى إلى تحقيق التكيف والانسجام بين المنظمة والبيئة .

سابعاً : العلاقات العامة والإعلان :

يرتبط الإعلان ارتباطاً وثيقاً بمهام وأنشطة العلاقات العامة فى خمسة مجالات إعلانية أساسية على وجه الخصوص ، هى :

- **الصحف .**
- **المجلات .**
- **الراديو .**
- **التليفزيون .**
- **الإعلان المباشر .**

وفيما يلى بيان الأهمية النسبية لكل مجال منها .....

١- الصحف :

تعتبر الصحف من أهم الوسائل الإعلانية التى يعتمد عليها رجال العلاقات العامة فى التعريف بالمنظمة التى يعملون بها ، ونشاطها وإنجازاتها ، وتاريخها ، وذلك نظراً لما تتميز به الصحف من مميزات نورد أهمها على النحو التالى :

أ- تصدر الصحف بصفة يومية وتُقرأ من نوعيات مختلفة من النماذج البشرية .

ب- تكلفة الإعلان في الصحف أرخص من غيرها من وسائل الإعلان الأخرى ، وتعد مناسبة لميزانية العلاقات العامة .

جـ - يمكن الإطلاع عليها أكثر من مرة ومن جانب أفراد آخرين .

إلا أن هناك بعض العوامل التي تحد من استخدامها في الإعلان ، وهي :

١- قصر عمر الجريدة اليومية .

٢- عدم إمكانية استخدام الألوان (كوسيلة من وسائل إبهار القارئ) في الصحف بشكل كبير ، ولاسيما في الصحف الصغيرة أو الجديدة .

٣- تركيز اهتمام القارئ دائماً (أو غالباً) على الموضوعات السياسية والاجتماعية بالدرجة الأولى قبل اهتمامه بالإعلان .

وعلى أي حال : فإن الإعلان في الجريدة لابد أن تراعى فيه العوامل الآتية :

أ- مدى ثقة القارئ في الجريدة التي سينشر فيها الإعلان .

ب- متوسط عدد قراء الجريدة .

جـ- درجة التشتت الجغرافي في توزيع الجريدة .

د- الخدمات والتسهيلات التي تقدمها الصحف للمعلن (العلاقات العامة) .

٢- المجلات :

تتمتع المجلات بعدة خصائص تميزها عن الصحف اليومية لعل من أبرزها :

أ- طول عمر المجلة عن الصحيفة اليومية ؛ إذ أنها تبقى في حوزة القارئ مدة دورية المجلة (أسبوع - أسبوعين - شهر) .

ب- اشتراك أكثر من شخص في قراءة المجلة الواحدة .

جـ- يمكن توجيهها إلى فئات محددة خاصة المجلات المتخصصة (طبية ، هندسة ، تجارية ، زراعية ، قانونية ... إلخ) .

٣-الراديو :

يحقق الإعلان بالراديو المزايا الآتية :

أ- انتشار الإعلان فى كافة مناطق البلاد بشكل سريع نظراً لإمكانية نقل الرسالة الإعلانية فى أقل فترة زمنية ممكنة إلى أكبر عدد من المستمعين ، وبخاصة وأن الإذاعة تعمل بعض موجاتها طوال ٢٤ ساعة .

ب- توظيف وسائل الإخراج الإذاعي والإمكانيات الإذاعية فى نشر الرسالة توظيفا مناسبا .

جـ- الإعلان الإذاعى المسموع يصل إلى المستمع المتعلم والأمى معاً .

٤- التليفزيون :

أ- يحقق التليفزيون ميزة استخدام الصوت والصورة والحركة في آن واحد مما يجذب انتباه المشاهد لتلقى الرسالة الإعلانية من المنظمة بسهولة ويسر .

ب- استخدام وسائل الإبهار الفنى والمؤثرات المختلفة فى نشر الرسالة الإعلانية للمشاهد فى مكان مشاهدته للتليفزيون (صوت - صورة - موسيقى - غناء - حركة) .

جـ- إمكانية تكرار الإعلان أو الرسالة الإعلانية من وقت لآخر .

٥- الإعلان المباشر :

يتم الإعلان المباشر بعدة وسائل من بينها (الملصقات واللافتات والفوانيس المضيئة و البريد بإرسال الكتيبات والكتالوجات التى تعطى القارئ فكرة عن المنظمة ومنتجاتها وسياستها) .

ويحقق الإعلان المباشر المزايا الآتية :

أ- الاهتمام المباشر بالعميل ؛ مما يحقق الكثير من الاستمالات للعميل ويوسع من دائرة العملاء .

ب- انخفاض تكلفة الإعلان المباشر عن غيره من الوسائل الأخرى .

جـ- يعكس الإعلان المباشر جدية العلاقات العامة فى المنظمة ؛ إذ أن العميل سيقدر مدى الجهد الذى بذله المعلن كى تصل إليه الرسالة بشكل شخصي ومباشر.

ثامناً : اقتصاديات العلاقات العامة :

لم تعد العلاقات العامة تمثل استنزافاً لموارد المنظمة كما كان الأمر من قبل ، فقد أصبحت العلاقات العامة فى العصر الحديث أحد عوامل زيادة الإنتاج وتحقيق الربحية بالنسبة للمنظمات الإنتاجية .

وبالنسبة للمنظمات الخدمية فقد أصبحت العلاقات العامة إحدى الأدوات المهمة فى تحقيق أهداف المنظمات ، ولم تعد تمثل عبئا إداريا أو وظيفياً ، وبالتالي تمثل عبئاً مالياً كما كان يحدث من قبل ، فالمفهوم الوظيفى الحديث للعلاقات العامة يجعلها أحد عوامل تحقيق أهداف المنظمة وزيادة ربحيتها .

وأصبح مفهوم " اقتصاديات العلاقات العامة " من المفاهيم المنتشرة حالياً في عدد لا بأس به من إدارات العلاقات العامة في المنظمات والمنشآت المتطورة .

تاسعاً : النشاط الإنساني للعلاقات العامة :

لقد أصبح مفهوم " العلاقات الإنسانية " – أيضا – من المفاهيم الشائعة الاستخدام في كثير من المنشآت والمنظمات سواء الحكومية أو غير الحكومية ، سواء الخدمية أو الإنتاجية . ولم يعد النشاط الإنساني أو العلاقات العامة الإنسانية مقصورة على جمهور المنظمة الداخلي بل اتسع ليشمل بعض أو كل قطاعات الجمهور الخارجي للمنظمة .

ويمكن تناول العلاقات الإنسانية التي تمارسها العلاقات العامة من خلال خمسة قطاعات جماهيرية أساسية هي :

- العاملون بالمنظمة .
- المساهمون .
- الموردون .
- الموزعون .
- العملاء .

١- العلاقات الإنسانية مع العاملين بالمنظمة :

تعد هذه النوعية من العلاقات العامة من أهم وأبرز العلاقات التي يجب على إدارة المنظمة أن تأخذها بعين الاهتمام والاعتبار . ولعل القائمين بنشاط العلاقات العامة في أية

منظمة يدركون ذلك ؛ لأن العاملين في أية منظمة (إنتاجية أو خدمية - حكومية أو غير حكومية) هم العمود الفقرى لتحقيق أهدافها .

ومن ثم ، أصبح على العلاقات العامة أن تقوم بالدور الفعال لتنمية وتدعيم هذه العلاقات المتشابكة والمتداخلة ، خاصة وأن أية منظمة تتكون من مجموعة متكاملة من العاملين على مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية داخل إطار تنظيمى متكامل .

ولعل من أبرز الأدوار وأهم الواجبات التى تضطلع بها العلاقات العامة فى هذا المجال ما يلى :

١ - الإتصال بالعاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية والوظيفية ، وتعريفهم بالمنظمة ، وسياساتها ، وهيكلها التنظيمى ، وذلك بإعداد الدليل التنظيمى للمنظمة والذى يضم أيضاً التعريف بالمديرين ورؤساء الإدارات المسئولين، كما تقوم العلاقات العامة أيضاً بتعريف العاملين بواجباتهم الوظيفية وعلاقة وظائفهم بالوظائف الأخرى .

٢- عقد المؤتمرات واللقاءات الدورية المستمرة التى تجمع بين الإدارة العليا والعاملين بالمنظمة لمناقشة مشكلات العمل والعاملين ومعرفة مقترحاتهم للعمل على حلها .

٣- العلاقات الإنسانية مع المساهمين :

انتهجت البلاد سياسة الانفتاح الاقتصادى ، ونتج عن ذلك إنشاء العديد من الشركات المساهمة التى تم تأسيسها بمعرفة المئات من المستثمرين الذين لهم حق معرفة

الكيفية التى تدار بها أموالهم ومدخراتهم داخل المنظمة ، بالإضافة إلى معرفة سياسة المنظمة وبرامجها المستقبلية وحساباتها الختامية . ولا يتأتى هذا إلا عن طريق وجود علاقات طيبة بين المنظمة وهؤلاء المساهمين .

وتقوم العلاقات العامة بالدور الرئيسى فى هذا المجال على النحو التالى :

١- إعداد النشرات والكتيبات المتعلقة بأوجه نشاط المنظمة وإرسالها إلى المساهمين .

٢- عقد المؤتمرات واللقاءات المستمرة لمعرفة آرائهم ومقترحاتهم .

٣- إجراء الاستقصاءات عند الحاجة إلى إجراء أية تعديلات على أوجه نشاط المنظمة.

٤- دعوة المساهمين إلى حضور الجمعيات العمومية للمنظمة لمناقشة الحسابات الختامية فى نهاية العام المالى .

٥- اشتراك المساهمين فى إجراء انتخابات مجالس الإدارة للأعضاء الذين انتهت مدة عضويتهم .

٣-العلاقات الإنسانية مع العملاء :

كان من نتائج التوسع الصناعى أن ظهرت وحدات الإنتاج الضخمة ذات حجم الإنتاج الكبير ، وبعدت بالتالى المسافة بين المنتج والمستهلك ، ونتج عن ذلك حاجة المنتج (المنظمة) إلى الاتصال بالمستهلك لمعرفة اتجاهاته ورغباته بعد أن تحولت السوق إلى سوق مشترين ، وبعد أن اشتدت المنافسة بين المنتجين سعياً وراء إرضاء المستهلك وكسب ثقته فى المنتج ، ومن هنا زادت أهمية الدور الذى تلعبه العلاقات العامة فى المنظمة لتدعيم العلاقة بين المنظمة والمستهلك على النحو التالى :

١- دراسة العميل للتعرف على نوعيته وفئته الاجتماعية وقدرته الشرائية وأنماطه الاستهلاكية عن طريق إجراء بحوث العملاء التى تمكن نتائجها المنظمة من رسم سياستها الإنتاجية والبيعية على أسس علمية وعملية سليمة .

٢- التعرف على احتياجات العملاء ورغباتهم بإجراء البحوث الاستقصائية ودراسة الشكاوى التى ترد من المستهلكين عن السلعة أو الخدمة لمراعاة تجنب ظهور أى عيوب بها فى المستقبل .

٣- الاتصال بالعملاء لشرح سياسات المنظمة والرد على استفساراتهم بتقديم الرسائل الترويجية لتنشيط المبيعات عن طريق الهدايا الرمزية التذكارية وإجراء المسابقات ، وذلك بالتعاون المستمر مع إدارة التسويق بالمنظمة .

٤- العلاقات الإنسانية مع الموردين :

تسعى المنظمات الحديثة إلى إقامة علاقات طيبة فيما بينها وبين مورديها الذين يمثلون ركيزة أساسية فى إمداد المنظمة باحتياجاتها من المواد الأولية والمهمات وفقا لمواصفات الجودة المطلوبة وفى المواعيد المحددة ، فإذا ما كانت هناك علاقات طيبة تضطلع بتنميتها العلاقات العامة انعكس ذلك على قيام الموردين بواجباتهم والتزاماتهم قبل المنظمة وحرصهم على المشاركة الفعالة فى تحقيق أهدافها .

وفى هذا الصدد لابد من مراعاة عدة أسس تساهم فى بناء علاقات جيدة مع الموردين ، لعل من أهمها :

١- المساواة فى المعاملة بين الموردين .

٢- إمداد الموردين بكافة البيانات والمعلومات المتعلقة باحتياجات المنظمة فى الوقت المناسب بما يسمح لهم بتدبيرها فى الوقت المحدد .

٣- تلقى المعلومات الخاصة بالمواد الجديدة فى السوق وأسعارها واتجاهات الأسعار والتطورات المتلاحقة فى أذواق المستهلكين .

٤- حسن استقبال الموردين فى المواعيد والأماكن الملائمة والعمل على إزالة أوجه الخلاف التى قد تنشأ بين المنظمة والمورد .

٥- العلاقات الإنسانية مع الموزعين :

تعمل المنظمة دائماً على حسن اختيار منافذ التوزيع المناسبة . ويتوقف نجاح السياسات البيعية بالمنظمة على متانة العلاقات مع الموزعين بوصفهم حلقة الوصل بين المنظمة والمستهلك .

وتقوم العلاقات العامة فى سبيل ذلك بإعلام الموزعين بالسياسات البيعية وأسعار المنتجات أولاً بأول ، وتقديم البرامج التدريبية لهم فى أساليب الترويج الحديثة وتنظيم المعارض وإشعارهم – دائماً – أنهم ليسوا مجرد موزعين وأنهم ليسوا مجرد حلقة اتصال ما بين المنظمة من جانب والمستهلكين من جانب آخر وأن هذه العلاقة محدودة فى هذا الإطار ، ولكن العلاقات الإنسانية الصحيحة مع فئة الموزعين هى التى تشعرهم أنهم جزء من منظومة المنشأة وأنهم من جمهورها الداخلى وليس جمهورها الخارجى وأنهم في تعاملهم مع المستهلكين يمثلون المنظمة ويتكلمون بلسانها وأن نجاحهم فى عملهم مرتبط – في النهاية – بنجاح المنظمة .

عاشراً : الجانب الشخصي في العلاقات العامة :

يعتمد مدى نجاح وظيفة العلاقات العامة فى تحقيق أهداف المنظمة على عدة عناصر أساسية (إدارية – قانونية – تنظيمية – مادية) ولكن يبقى " العنصر الشخصي " الذى يعد العنصر الأكثر أهمية وحيوية ويتوقف عليه – إلى حد كبير – مدى نجاح جهاز العلاقات العامة فى تحقيق أهدافها .

وبناء عليه ، فإن وظيفة العلاقات العامة – كوظيفة إدارية – ليست كغيرها من الوظائف التى يمكن أن يشغلها عموم الموظفين بالمنظمة ؛ فهى وظيفة ذات طبيعة خاصة تتطلب فيمن يمارسها اشتراطات وسمات خاصة يمكن إجمالها فيما يلى :

شخصية رجل العلاقات العامة

طالما أن مهام العلاقات العامة ووظائفها يعتمد فيما يعتمد على الفن والخبرة بجانب العلم والدراسة ، فإن الجانب الشخصى يظل هو الجانب المهم فى مدى نجاح رجل العلاقات العامة . ومن ثم ، أصبحت المقولة الحديثة اليوم عن شخصية رجل العلاقات العامة هي " أنها ليست وظيفة كل الناس " بل إنها وظيفة ذات طبيعة خاصة تتطلب فيمن يشغلها أن يكون شخصية ذات طبيعة خاصة أيضا .

ومن أهم السمات والمعارف والخبرات التى يجب أن يتسم بها رجل العلاقات العامة ما يلى :

أولاً : الخبرة العلمية :

يجب توافر الخبرة العلمية اللازمة والمؤهلة لقيام رجل العلاقات العامة بمهام ووظائف العلاقات العامة .

وتتوفر الخبرة العلمية لرجل العلاقات العامة من خلال ثلاث قنوات أساسية هي :

١- الدراسة الأكاديمية المتخصصة فى مجال الإعلام - بوجه عام - وفى العلاقات العامة - بوجه خاص - .

٢- الثقافة العلمية الشخصية ، وبخاصة فى مجالات : اللغات - الكمبيوتر - تكنولوجيا الاتصال .

٣- الدراسة التدريبية في مجال العلاقات العامة ، وبخاصة فى الموضوعات المرتبطة بالعلاقات العامة مثل :

(مهام وفنون الاتصال - إدارة وتنظيم العلاقات العامة - التخطيط - دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات والكوارث - مهارات القيادة والإدارة) .

ثانياً : القدرة على التأثير والإقناع :

وهى من المهارات الشخصية للإنسان والتى تكتسب من خلال الممارسات والتدريب المستمر على أساليب وطرق التأثير والإقناع .

وتنمية المقدرة على التأثير والإقناع تحتاج إلى المعارف التالية :

(علم النفس الاجتماعى - فن الإقناع - مهارات وفنون التفاوض - الاستمالات النفسية) .

ثالثاً : مهارات الاتصال :

تتعدد قنوات الاتصال التى يمارس من خلالها رجل العلاقات العامة مهامه ووظائفه. ويمكن حصرها فيما يلى :

من حيث درجات الاتصال :

- اتصالات أفقية : مع الزملاء والأقران .
- اتصالات صاعدة : مع الرؤساء .
- اتصالات هابطة : مع المرءوسين .

من حيث نوعية الاتصال :

- اتصالات إعلامية : مع أجهزة الإعلام المختلفة .
- اتصالات حكومية : مع أجهزة الحكومة ومؤسساتها .
- اتصالات جماهيرية : مع جمهور المنظمة .
- اتصالات شخصية : مع قادة الرأى فى المجتمع والأشخاص المؤثرين .

ولكل مجال من مجالات الاتصالات المذكورة قواعده الخاصة وأسسه ومهاراته .

رابعاً : الخبرة فى مجال العلاقات الإنسانية :

العلاقات الإنسانية هى الأساس العلمى والعملى لمفهوم العلاقات العامة ، وهى التي تؤهل مسئول العلاقات العامة لفهم واستيعاب مفردات المهام المتعلقة بوظائف العلاقات العامة ؛ فاستبصار الجوانب الإنسانية لدى جمهور العلاقات العامة يمكّن رجل

العلاقات العامة من وضع الحلول المناسبة لكثير من المشاكل وتذليل العقبات التي تعوق تنفيذ مهام ووظائف العلاقات العامة .

خامساً : استيعاب كيفية التعامل مع وسائل الاتصال :

وسواء أكانت وسائل الاتصال مباشرة مثل : المنشورات والكتيبات والدوريات واللقاءات الشخصية أو الجمعية على اختلاف أنواعها أم كانت وسائل الاتصال غير مباشرة (جماهيرية – عبر وسائل وسيطة) مثل وسائل الأعلام : المقروءة والمسموعة والمرئية .

واستيعاب التعامل مع وسائل الاتصال يحتاج إلى خبرة علمية وعملية في مجالات متعددة من أهمها :

(السيناريو – المونتاج – الإخراج الصحفي – إنتاج المواد المطبوعة – فنون الإعلان) .

سادساً : القدرة على التحليل والاستنتاج والاستنباط :

إن مهام العلاقات العامة ليست من المهام التقليدية أو النمطية ، ولكنها وظيفة ذات طابع خاص تعتمد بصفة أساسية على القدرة على تحليل الظواهر والمشكلات واستنتاج عواملها وأسبابها ، واستنباط أوجه القصور أو الإهمال ، واستبصار العوامل المؤدية إلى تلافي أسباب المشكلات وأوجه التقصير .

سابعاً : المعارف والثقافة العامة :

يجب على رجل العلاقات العامة أن يتزود ببعض المعارف والثقافات العامة وفي مقدمتها :

الإلمام بقواعد اللغة العربية ومفرداتها وأصول الخطابة والمخاطبات بكل أنواعها ، وكذلك اللغات الأجنبية ، وأسس ومبادئ علم النفس الاجتماعي ، والاتجاهات والأيدلوجيات السائدة بالمجتمع ، ومفردات النظام الاقتصادي بالدولة ، والنظم ، واللوائح المالية والإدارية ، والتشريعات التي تنظم أعمال المنظمة ، والقدرة على القيام بالبحوث الإعلامية ، وقياس اتجاهات وميول الرأي العام ، وكيفية تعديل هذه الاتجاهات أو المواقف.

ثامناً : القيادات والمهارات الإدارية :

يجب أن تتوافر في مسئول العلاقات العامة المهارات الإدارية وصفات القيادة ؛ ذلك لأن توافر المهارات السالف الإشارة إليه ليس بكاف لنجاح مهام العلاقات العامة بل يجب أن تؤكدها المهارات الإدارية وتدعمها صفات القيادة .

تاسعاً : المقدرة على مواجهة الكوارث والأزمات :

إن المقدرة الحقيقية لكفاءة مسئول العلاقات العامة تتجلى بوضوح أثناء الأزمات والكوارث ، فهي المحك الحقيقي لمهارات مسئول العلاقات العامة لأن الحاجة إلى العلاقات العامة تكون أشد ضرورة وإلحاحاً وقت الأزمات والكوارث ، وليس في الأوقات والظروف العادية .

عاشراً : حسن المظهر :

إن الانطباع الأول عن رجل العلاقات العامة له أثر كبير في مدى اقتناع الآخرين به .

ويتمثل حسن المظهر فيما يلى :

١- الزى ، والملبس بوجه عام .

٢- الذوق العام .

٣- لباقة الحديث .

٤- معرفة قواعد " البروتوكول " و" الإتيكيت " والالتزام بممارستها .

لذلك ، يجب على مسئول العلاقات العامة أن يكون ملماً بالعلوم والموضوعات التالية:

البروتوكول (المراسم) – فن وقواعد " الإتيكيت " .

حادى عشر : القيم الأخلاقية :

يجب أن يكون رجل العلاقات العامة قدوة يحتذى بها فى السلوك والتصرفات وأن يتحلى بالقيم الأخلاقية ، ومنها :

(الصدق – الأمانة – النزاهة – الاستقامة – الحياد – الشجاعة الأدبية – حسن السمعة – السلوك الحميد) .

وظائف العلاقات العامة

يمكن القول إن وظائف العلاقات العامة تنحصر في أربعة مجالات أساسية هي :

- الوظائف الإدارية للعلاقات العامة .
- الوظائف المهنية للعلاقات العامة .
- الوظائف الاستشارية للعلاقات العامة .
- دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات والكوارث .

ويمكن القول إن مجموعات الوظائف الأولى هي الوظائف الإدارية والروتينية والتقليدية لمهام العلاقات العامة ، في حين أن الوظيفة الرابعة – وهي مهام العلاقات العامة أثناء الأزمات أو الكوارث – هي المحك الحقيقي لقوة وأهمية وفاعلية العلاقات العامة .

وفيما يلي عرض موجز لمجموعات الوظائف الثلاثة الأولى يعقبها عرض مفصل للوظيفة الرابعة ......

(انظر الشكل رقم " ٦ ")

الوظائف الأساسية لجهاز العلاقات العامة

الوظيفة الإدارية

الوظيفة المهنية

الوظيفة الاستشارية

مواجهة الأزمات والكوارث

أولاً : الوظيفة الإدارية للعلاقات العامة :

وهو ما يعرف بالمفهوم الإدارى للعلاقات العامة ، أو ما يمكن أن يطلق عليه مفهوم " العلاقات العامة بالممارسة " ، وهى علاقات تتحقق بمنظور شخصى بحيث تكون فلسفة العلاقات العامة هى فلسفة المدير المسئول عن جهاز العلاقات العامة بالمنظمة .

ثانياً : الوظيفة المهنية للعلاقات العامة :

وهو ما يعرف " بالمفهوم الوظيفى أو المهنى " للعلاقات العامة والذى يعنى " التخصص المهنى " للعلاقات العامة كوظيفة محددة ذات مهام معينة ومسئوليات متعارف عليها .

وتتعدد الوظيفة المهنية للعلاقات العامة حسب طبيعة نشاط المنظمة وأهدافها ووظائفها ....

- **فمن حيث الطبيعة القانونية للمنظمة :**

تختلف الوظيفة المهنية للعلاقات العامة فى المنظمات الحكومية عنها فى المنظمات غير الحكومية سواء أكانت قطاع الأعمال أو الأشخاص الاعتبارية العامة أو الأشخاص الاعتبارية الخاصة .[٢٦]

---

(٢٦) لمزيد من التفصيل عن الأشخاص الاعتبارية (العامة أو الخاصة) انظر :
- محمد كمال القاضى ، التشريعات الإعلامية ، القاهرة : المركز الإعلامى للشرق الأوسط ، ١٩٩٨ .

- **ومن حيث نوعية المنظمة :**

سواء أكانت منظمة سياسية أو تجارية أو ثقافية .... إلخ فإن طبيعة الوظيفة المهنية للعلاقات العامة تختلف بطبيعة الحال حسب نوعية المنظمة السياسية أو الثقافية أو الدينية أو الرياضية .... إلخ .

- **ومن حيث أهداف المنظمة :**

فإنه يمكن تصنيف الوظيفة المهنية للعلاقات العامة حسب الغايات التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها . ومن أهمها :

- المنظمات التى تسعى إلى الربح .
- المنظمات الخدمية .
- المنظمات العلمية أو الثقافية .
- المنظمات السياسية أو ذات الطابع السياسى .

وبناء عليه ، فإن العلاقات العامة – وفقاً لهذا المنظور الوظيفى – تسعى إلى الإسهام المباشر أو غير المباشر فى تحقيق أهداف المنشأة .

ثالثاً : الوظيفة الاستشارية للعلاقات العامة :

يمكن أن تتخذ الوظيفة الاستشارية للعلاقات العامة أحد الأشكال التالية :

- **القيام بمهام المستشار الإعلامى أو مستشار العلاقات العامة لرئاسة المنظمة أو المؤسسة .**
- **الإسهام في عملية اتخاذ القرارات الرئاسية .**
- **المشاركة فى رسم السياسة العامة للإدارة .**
- **المشاركة فى عملية التخطيط الاستراتيجى للمنشأة .**

- القيام بدور الخبير الإعلانى للشركة أو المؤسسة .

رابعاً : دور العلاقات العامة فى مواجهة الأزمات والكوارث :

ويمثل هذا الدور المحرك الحقيقى لفاعلية وإيجابية العلاقات العامة ؛ فأسلوب إدارة العلاقات العامة للأزمة أو الكارثة يحدد إلى حد كبير مدى كفاءة جهاز العلاقات العامة .

المبحث الثاني

الاتصال والعلاقات العامة

مفهوم الاتصال

الاتصال بين الناس ظاهرة إنسانية نشأت مع بداية ظهور المجتمعات بالمعنى الاجتماعي المتعارف عليه ، فالاتصال كان ظاهرة إنسانية اجتماعية قبل أن يكون ظاهرة إعلامية . فمنذ خلق الإنسان وهو يمارس العملية الاتصالية مع ذويه من أفراد الأسرة ، ثم مع الجيران والأصدقاء ، ثم مع أفراد مجتمع العائلة أو القبيلة ، ثم اتسع نطاق الاتصال إلى المرحلة الحالية والتي يمكن أن نطلق عليها " مرحلة الاتصال الدولي أو العالمي " ومن أهم أدواته " وسيلة الإنترنت " .

المعنى اللغوي للاتصال :

يختلف المعنى اللغوي للاتصال في اللغة العربية عن معناه في اللغات غير العربية ، وذلك على النحو التالي :

أ) المعنى اللغوي للاتصال في اللغة العربية :

كلمة وصل – في المعجم الوجيز – تعني ما يلي :

- (وصل) الشيء : يصله وصلا ، ووصله أي ضمه إليه وجمعه .
- (أوصله) أي أنهاه وأبلغه إياه .
- (واصله) أي اتصل به ولم يهجره .
- (اتصل) الشيء بالشيء أي التأم وصار موصولا به.
- (توصل) إليه أي انتهى إليه وبلغه .

- (الاتصال) وسائل الاتصال الجماهيرى ، وهى الطرق التي يمكن بها إيصال فكرة أو رأى إلى عدد كبير من الناس المنتشرين فى أماكن بعيدة متفرقة مثل الصحافة والإذاعة .

ب) المعنى اللغوى للاتصال في اللغات غير العربية :

كلمة اتصال تعنى باللغة الإنجليزية (Communication) وهى مشتقة من أصلها اللاتينى (Communis) ، ومعناها شائع أو عام أو مألوف أى النشاط الإنسانى الذى يهدف إلى تحقيق العمومية والمألوفية لموضوع أو قضية أو مسألة معينة .

المعنى الاصطلاحى للاتصال :

اختلف علماء الإعلام حول مفهوم الاتصال اختلافاً كبيرا ، ونورد فيما يلى أهم تعريفات الاتصال :

د. سمير حسين :

" الاتصال هو النشاط الذى يستهدف تحقيق العمومية أو الذيوع أو الانتشار أو الشيوع أو المألوفية لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية ، عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات ، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين " .[٢٧]

---

[٢٧] سمير محمد حسين ، المرجع السابق .

شانون وويفر :

" الاتصال هو كافة الأساليب والطرق التي يؤثر بموجبها عقل في عقل آخر باستعمال رموز ".(٢٨)

كارل هو فلاند :

" هو عملية يقوم بمقتضاها المرسل بإرسال رسالة لتعديل سلوك المستقبل أو تغييره ".(٢٩)

ولبور شرام :

" الاتصال هو المشاركة في المعرفة عن طريق استخدام رموز تحمل معلومات ".(٣٠)

د. عاطف العبد :

" الاتصال هو نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية ".(٣١)

ديناميكية عملية الاتصال

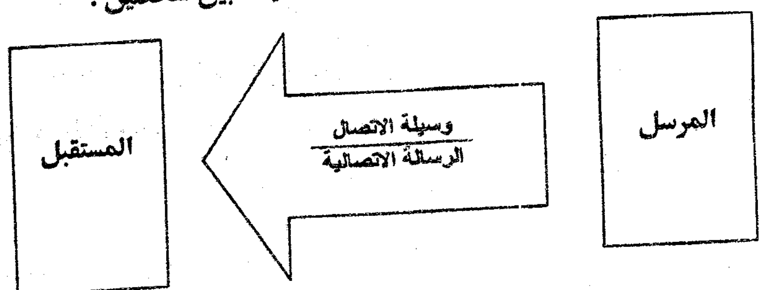
الاتصال حركة ديناميكية تتكون من خمسة عناصر أساسية يمكن التعبير عنها بخمسة أسئلة تقليدية هي :

- من يقول ؟ (المصدر) .
- لمن يقول ؟ (المرسل إليه – المستقبل) .
- ماذا يقول ؟ (الرسالة الاتصالية) .

(٢٨:٣١) عاطف عدلي العبد ، الاتصال والرأي العام ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٩٣ .

- بأى وسيلة ؟ (وسيلة الاتصال) .
- ولأى هدف ؟ (التأثير الاتصالى) .

والشكل التالى (رقم ٧) يوضح " العملية الاتصالية " بين شخصين :



وهذا الشكل الاتصالى هو أبسط أشكال الاتصال فى المجتمع ؛ إذ أن الاتصال الإنسانى لا يتم دائماً بين مرسل واحد ومستقبل واحد وفى وقت واحد وبصدد مناسبة واحدة ، كما إنه لا يتم على هذه الصورة البسيطة ؛ فالاتصال الإنسانى أكثر تعقيداً وتشابكاً؛ فهو يتم – غالباً – بين عدة أطراف (مرسلين – مستقبلين – وسطاء) وفى أوقات متعددة ومعاصرة وفى مناسبات مختلفة .

وتأسيساً على ذلك ، فإنه لا يمكن تعميم شكل واحد لكل أنواع الاتصال ......

فمن حيث الكم :

تختلف أشكال ونماذج الاتصال الفردى عن الاتصال الجمعى وعن الاتصال الجماهيرى .

ومن حيث الكيف :

تختلف أشكال الاتصال ونماذجه حسب موضوعاته ومجالاته :
الاتصال الثقافي – الاتصال التعليمي – الاتصال السياسي – الاتصال الانتخابي – الاتصال الديني .... إلخ .

ويجب التفرقة بين الاتصال بالمعنى الشكلي من ناحية والاتصال بالمعنى الموضوعي من ناحية أخرى ؛ فهذه التفرقة على قدر كبير من الأهمية العلمية والعملية معاً...

الاتصال بالمعنى الشكلي :

الاتصال بالمعنى الشكلي هو :
توجيه الرسالة الاتصالية من القائم بالاتصال إلى المستقبل أو المستقبلين في وسط اتصالي معين بغض النظر عن رد الفعل الاتصالي من جانب المتلقين .

فهو – في عبارة موجزة – : اتصال دون نتيجة أو أثر إيجابي أو مجرد الاتصال .

ومن ثم ، يمكن القول إن أركان عملية الاتصال الشكلي هي :

١- القائم بالاتصال .
٢- وجود وسط اتصالي .
٣- الرسالة الاتصالية .
٤- وجود أو حضور المتلقين .

١- القائم بالاتصال :

هو مُعد أو صاحب أو ناقل الرسالة الاتصالية ، والرسالة الاتصالية قد يعبر عنها مصدر الاتصال بنفسه (اتصال شخصي مباشر) ، أو قد يكون عبر الناقل أو الوسيط الذى يمثله (اتصال عام غير مباشر) ؛ فالمحاضر – مثلا – أو شيخ الجامع هو مصدر الرسالة الاتصالية وهو المعبر عنها فى ذات الوقت دون وسيط ، أما المذيع " بالإذاعة أو التليفزيون " فهو – فى غالب الأحيان – لا يعبر عن نفسه ، وإنما يعبر عن وجهة نظر مالك الوسيلة الإعلامية أو مُعد البرنامج أو المخرج ، وبالتالى فهو مجرد ناقل أو وسيط بين المرسل من جانب والمتلقين من جانب آخر .

٢-الوسط الاتصالى :

هو المحيط الذى يجمع بين القائم بالاتصال من جانب والمتلقين للاتصال من جانب آخر .

وقد يكون هذا الوسط الاتصالى :

- مباشراً :

ومثاله التعليم عبر " الإنترنت " أو البرامج التليفزيونية الحية التى يتاح فيها تلقى ردود فعل المتلقين عبر وسائل الاتصال المتاحة (التليفون – الإنترنت – البريد الإليكترونى) .

- غير مباشر :

وهو الاتصال الذى ينعدم فيه ردود أفعال المتلقين ، ومثاله التعليم عبر البرامج التليفزيونية المسجلة ، أو عبر الأشرطة المسجلة .

٣-الرسالة الاتصالية :

وهي محتوى أو مضمون الاتصال .
ويمكن النظر إلى محتوى (مضمون الاتصال) من منظورين :

- **المنظور المادى :**

الكلمات والجمل ، وأشكالها ، وأنواعها ، والألفاظ المستخدمة .

- **المنظور المعنوى :**

المفاهيم والمعانى التى تعبر عنها الكلمات والجمل والألفاظ ، ومدى استيعاب المتلقى للمدلول اللفظى والمعنى الحقيقي للكلمات والألفاظ التي يقصدها المرسل ؛ إذ قد يفهم المتلقى معاني الكلمات على نحو مغاير لما يقصده المرسل ، وقد يستقبلها متلق " ثان " بمعنى ثالث ومتلق " ثالث " بمعنى رابع ..... وهكذا .
وهذا هو ما يعرف بمشكلة " الإطار الدلالى " ......

٤- وجود / حضور المتلقين :

تكتمل حلقة الاتصال الشخصى بوجود / حضور المتلقى أو المتلقين ؛ فبمجرد حضور ووجود المتلقى أو المتلقين فى مواجهة المرسل يتوفر العنصر المتمم لعملية الاتصال الشكلى ، بغض النظر عن رد فعل المتلقين للرسالة الاتصالية .

الاتصال بالمعنى الموضوعي :

هو الاتصال الإيجابى الذي يؤتى ثماره المرجوة . وبالتالى ، فإن الاتصال الموضوعى يتكون من خمسة عناصر أساسية هى :

١- القائم بالاتصال .

٢- وجود وسط اتصالى .

٣- الرسالة الاتصالية .

٤- وجود / حضور المتلقين .

٥- الأثر الإيجابى للاتصال .

فالأثر الإيجابى للاتصال هو الفارق الوحيد بين الاتصال بالمعنى الشكلى والاتصال بالمعنوى الموضوعى ....

- **الأثر الإيجابى للاتصال :**

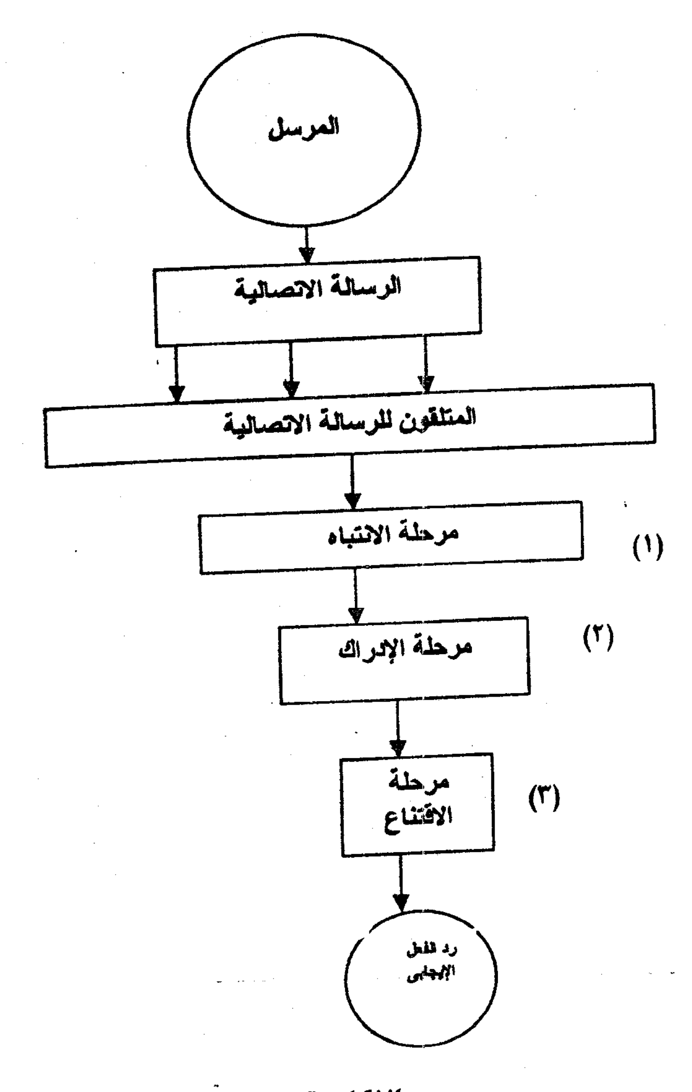
هو تحقق كل أو بعض أهداف الاتصال كما يريدها مرسل الرسالة الاتصالية ؛ فهو ليس مجرد رد الفعل الاتصالى فى حد ذاته ، ولكنه – فى حقيقة الأمر – رد الفعل الإيجابى الناجم عن تأثر المتلقى واقتناعه بالرسالة الاتصالية على النحو الذى يهدف إليه المرسل .

أنواع رد الفعل الإيجابى فى العملية الاتصالية :

تتدرج مدى إيجابية رد الفعل الإيجابى الناتج عن العملية الاتصالية طبقا للتدرج المعرفى التالى :

- مرحلة الانتباه إلى المرسل ، والالتفات إلى رسالته الاتصالية .
- مرحلة فهم الرسالة الاتصالية وإدراك معانيها ومقاصدها (على النحو الذى يريده المرسل) .
- مرحلة الاقتناع بمضمون الرسالة الاتصالية . وقد يكون هذا الاقتناع أوليا ، أو عن طريق تغيير الاتجاهات الفكرية ، أو تعديلها ، أو إبدالها .
- مرحلة التأثير الإيجابى أو رد الفعل " المادى " الناجم عن الاقتناع الفكرى بمحتوى الرسالة وأهميتها وأهدافها .

(انظر الشكل رقم (٨) : مراحل الاتصال الإيجابى الأربعة أو التدرج الإقناعى الاتصالى) .



الشكل رقم (٨)

التدرج الإقناعى الاتصالى (الهرم الإقناعى)

ويلاحظ من هذا الشكل التوضيحى " للاتصال الإيجابى " الملاحظات التالية :

- **التدرج الهرمي :**

إن الهدف النهائي للمرسل لا يتحقق دفعة واحدة ، وإنما – كي يؤتي ثماره – لابد أن يمر بعدة مراحل متعاقبة حتى يصل إلى غايته الإقناعية ، وهي مراحل :

[الانتباه – الفهم – الإدراك – الاقتناع]

- **التناقص التدريجي :**

لا يتحقق الهدف النهائي للمرسل بالنسبة إلى(كل) المتلقين أو حتى (أغلبهم) ؛ لأن أعداد المتلقين تتناقص – تدريجيا – خلال مراحل التأثير الاتصالى الأربعة حتى تصل إلى عدد غير كبير من المتلقين .

وتتوقف شدة الاتصال – بمعنى التأثير الإيجابي لأعداد المتلقين الذين يصدر عنهم رد الفعل الإيجابى – على عدة عوامل من أهمها :

١- المدخل الاتصالى .

٢- شخصية المرسل وصفاته .

٣- المرجعية المعرفية للمتلقين نحو موضوع الرسالة .

٤- صدق الرسالة الاتصالية .

٥- حياد الرسالة الاتصالية .

٦- موضوعية الرسالة الاتصالية .

٧- قوة وسيلة الاتصال .

٨- كفاءة أسلوب الاتصال .

٩- شدة الاستمالات وتأثيرها على المتلقي (الاستمالات العقلية أو العاطفية أو النفسية) .

١٠- الاحتياج المعرفي أو المادى لمحتوى الرسالة .

الفرق بين وسيلة الاتصال وأسلوب الاتصال :

- **وسيلة الاتصال :**

هي القناة التى يمرر من خلالها المرسل رسالته الاتصالية إلى المتلقي أو المتلقين (قناة مقروءة أو مسموعة أو مرئية) .

- **أسلوب الاتصال :**

هو كيفية استخدام المرسل لقناة الاتصال .

ويمكن تحديد عناصر أسلوب الاتصال فيما يلى :

- مهارات الاتصال وفنونه .
- أشكال أسلوب الاتصال .
- المفردات الإقناعية في الاتصال .
- قوة الأسلوب الاتصالى (القوة الذاتية – القوة الابتكارية أو المستحدثة) .

الاتصال والعلاقات العامة

يمكن النظر إلى العلاقة بين الاتصال من جانب والعلاقات العامة من جانب آخر من خلال محورين أساسيين هما :

- محور وسائل الاتصال .
- محور أساليب الاتصال .

العلاقات العامة ووسائل الاتصال

تستخدم إدارات العلاقات العامة فى نقل رسائلها وحملاتها إلى جمهورها (الداخلى أو الخارجى) نوعين من وسائل الاتصال هما :

أ- وسائل الاتصال المباشرة :

وهى طرق الاتصال التي تلجأ إليها أجهزة العلاقات العامة فى عملية " التواصل " بينها وبين جمهورها .

ومن أهم وسائل الاتصال المباشرة :

[الندوات – المؤتمرات – الاجتماعات – اللقاءات – الزيارات – المعارض – الاحتفالات] .

مزايا استخدام أجهزة العلاقات العامة لوسائل الاتصال المباشرة :

١- تستخدم وسائل الاتصال المباشرة عندما يكون حجم الجمهور صغيراً ؛ إذ يصعب استخدام الوسائل المباشرة فى شأن الجماهير الكبيرة . وبالتالى ، فإن استخدام وسائل الاتصال المباشرة يكون غالبا فى مواجهة الجمهور الداخلى لأجهزة العلاقات العامة .

٢- سهولة عمليات الإقناع وإبدال الرأى وتغيير الفكر فى استخدام وسائل الاتصال المباشرة عن وسائل الاتصال " العامة أو الجماهيرية " .

٣- توفر (رجع الصدى) الفورى ؛ أى رد الفعل من جانب الجمهور تجاه الرسالة الاتصالية الموجهة إليه من جهاز العلاقات العامة .

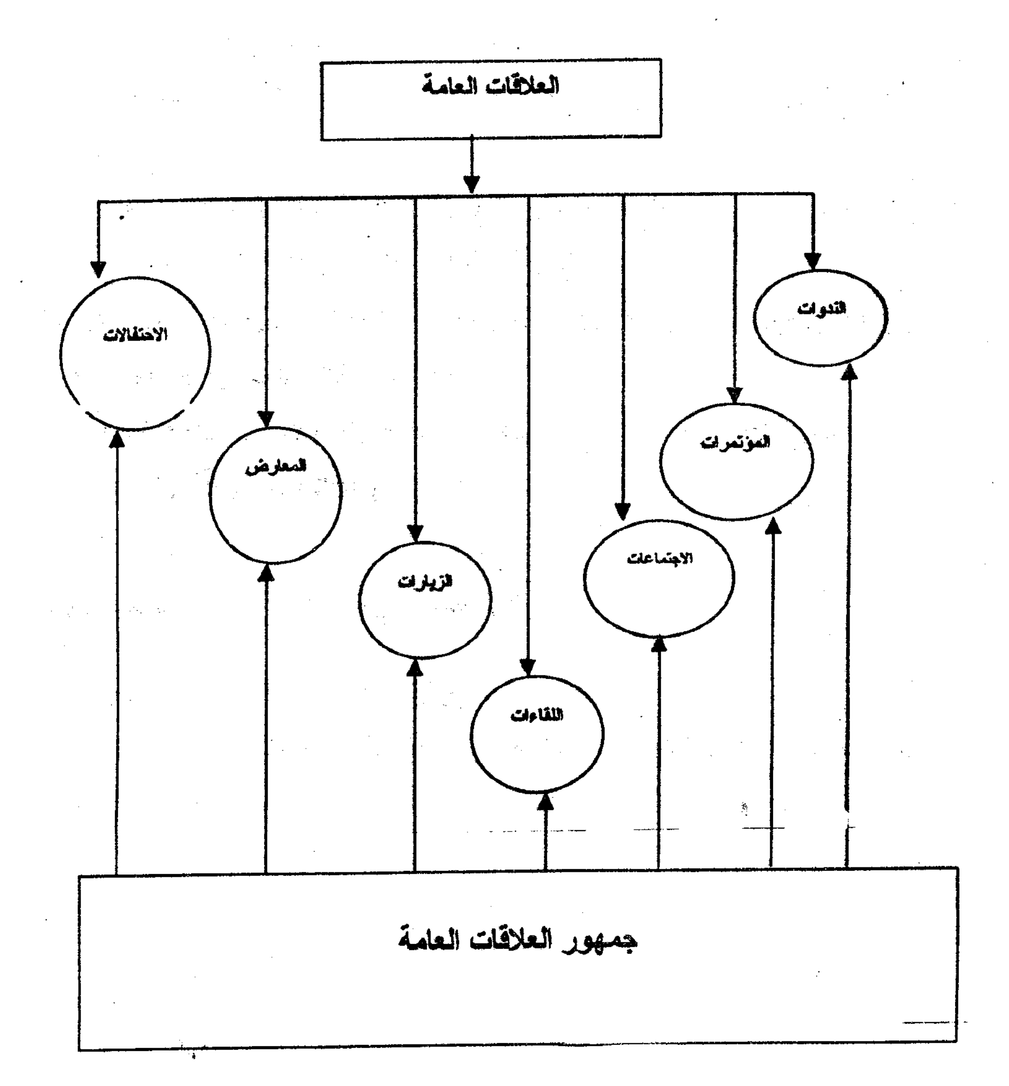
٤- إمكانية تبادل الرأى والرأى الآخر تباعا مما يسهل عملية نقل الأفكار بين المرسل والمستقبل بشكل واضح وسريع .

مساوئ استخدام وسائل الاتصال المباشرة :

١- لا تحقق هذه الوسائل الهدف منها بالنسبة للجماهير الكبيرة العدد ، وبالتالى يصعب استخدام وسائل الاتصال المباشرة فى مواجهة الجمهور الخارجى فى غالب الأحيان .

٢- صعوبة التأثير فى الجماهير المتعددة والمتباينة فى الطباع والعادات والثقافات والميول .

والشكل رقم (٩) يوضح نوعية وسائل الاتصال المباشرة التى تستخدمها أجهزة العلاقات العامة .


العلاقات العامة
الاحتفالات
المعارض
الزيارات
اللقاءات
الاجتماعات
المؤتمرات
الندوات
جمهور العلاقات العامة

ب- وسائل الاتصال الجماهيرية (العامة) :

ويمكن تصنيف وسائل الاتصال الجماهيرية (غير المباشرة) إلى ثلاث وسائل أساسية هي :

- **وسائل الاتصال المقروءة أو المطبوعة :**

إذ يطلق عليها " الوسائل المقروءة " بحسب نوعية استقبال الجمهور لها " عن طريق القراءة " ، كما يطلق عليها أيضا مُسمى " وسائل الاتصال المطبوعة " بالنظر إلى أسلوب إعدادها وهو " الطباعة " .

ومن أهم وسائل الاتصال المقروءة أو المطبوعة : الصحف – المجلات – النشرات – الدوريات – التعليمات – التعميمات .

- **وسائل الاتصال المسموعة :**

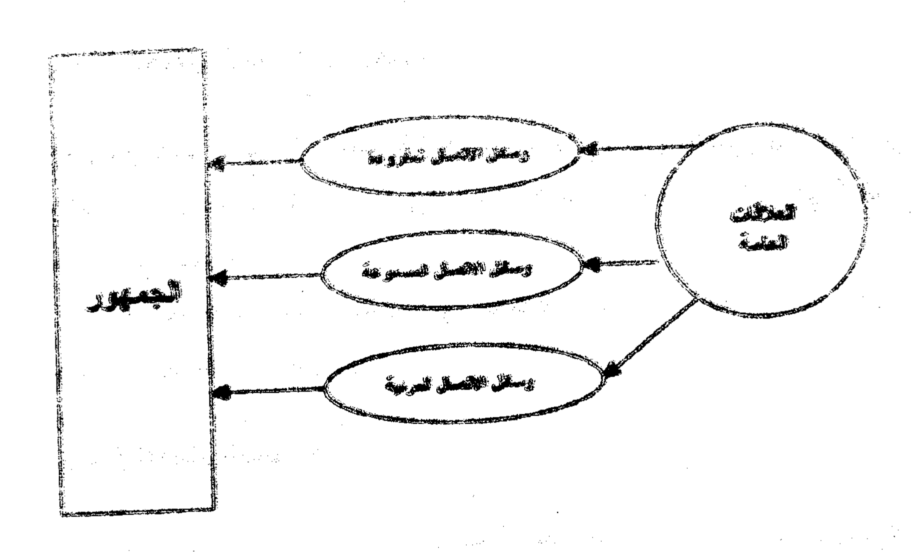
والمقصود بها – بوجه خاص – " الإذاعة " ، كما تشمل أيضا " التسجيلات ووسائل الاتصال التليفونية " .

- **وسائل الاتصال المرئية :**

وأُطلق عليها " وسائل الاتصال المرئية " لاعتمادها – بشكل أساسي – على الصورة والحركة بجانب الصوت بطبيعة الحال ، ولكنها سُميت بوسائل الاتصال المرئية تمييزا لها عن الوسائل المسموعة .

ومن أهم وسائل الاتصال المرئية : التليفزيون - الفيديو - المسرح - السينما .

ويوضح الشكل رقم (١٠) نوعية وسائل الاتصال التي تستخدمها أجهزة العلاقات العامة لتوصيل رسائلها إلى الجمهور المقصود :



ويتضح من مقارنة الشكل رقم (٩) بالشكل رقم (١٠) أن رد الفعل (رجع الصدى) له وجود على خريطة اتصالات العلاقات العامة " المباشرة " ، ولكنه ليس له وجود على خريطة اتصالات العلاقات العامة " الجماهيرية " أو " غير المباشرة " ؛ وذلك للأسباب السالف ذكرها ......

وهناك نوع ثالث من الاتصالات التي تستخدمها العلاقات العامة وهو :

- **الاتصالات الإليكترونية :**

عن طريق جهاز " الإنترنت " وذلك باستخدام وسيلتين :

الأولى : مواقع " الإنترنت " .

الثانية : البريد الإلكتروني .

العلاقات العامة وأساليب الاتصال

تستخدم أجهزة العلاقات العامة أساليب متعددة في سبيل تحقيق أهدافها . و يمكن تلخيص هذه الأهداف فى أربعة أهداف أساسية ......

الأهداف الأساسية للعلاقات العامة :

١ - الإسهام فى تحقيق أهداف المنشأة .
٢- خلق روح الولاء والانتماء بين الجمهور الداخلى للمنظمة .
٣- تهيئة البيئة المناسبة لتمكين العاملين بالمنظمة من الإبداع والابتكار .
٤- الحفاظ على الجمهور الخارجى وزيادة حجمه .

ويمكن عرض أهم أساليب الاتصال التى تستخدمها أجهزة العلاقات العامة فيما يلى :

١ - أسلوب الترتيل (التكرار والملاحقة) .
٢- أسلوب الترغيب .
٣- أسلوب المبالغة والتهويل .
٤- أسلوب التجسيد .

٥- أسلوب الوسيط الاتصالى " الشريك البائع " .

٦- أسلوب تغيير الاتجاهات .

٧- أسلوب الحملات الاتصالية .

وفيما يلي عرض لكل أسلوب منها ....

أولا : أسلوب الترتيل

ويطلق عليه أيضا مُسمى " التكرار والملاحقة " ، ويعنى إعادة الرسائل الاتصالية وتكرارها فى كل الوسائل الاتصالية المتاحة " ماديا " والمناسبة " اتصاليا " لإمكانيات أجهزة العلاقات العامة وأهدافها والغايات التى تسعى إلى تحقيقها .

تكنيكات أسلوب الترتيل :

(١) تقديم المعنى　　　(٢) تأكيد المعنى

(٣) تثبيت المعنى　　　(٤) تداول المعنى

(١) تقديم المعنى :

ويعنى به الربط بين الهدف المنشود تحقيقه من ناحية وتكنيك تقديم الأسلوب الاتصالى المناسب عن طريق الصوت أو الحركة أو الشعار مثل :

أغنية قصيرة أو صوت معين أو شعار مميز أو تصوير حركى قصير .

(٢)تأكيد المعنى :

وهو عبارة عن تكرار عرض الرسالة الاتصالية لتأكيد ما توحى به لدى الجمهور ، بحيث يرتبط التكنيك مع السلعة المقدمة أو الخدمة المعلن عنها ارتباطا لازما فى ذهن الجمهور ، وبقدر ما كان الشكل التكنيكى الاتصالى موحيا ومعبرا ومؤثرا في الجمهور ، تزيد درجة تأكيد المعنى .

(٣) تثبيت المعنى :

وهى المرحلة التى تتحقق عندها درجة الاستمالة والإقناع من جانب الجمهور للسلعة المعلنة أو الخدمة المقدمة إليه من المنشأة أو المنظمة .

(٤) تداول المعنى :

ويعنى بث ونشر الرسالة الاتصالية فى قنوات ووسائل اتصال أخرى خلاف الوسيلة الأولى ؛ لتحقيق انتشار الرسالة الاتصالية بين أكبر عدد ممكن من الجمهور . وفى بعض الأحيان ، يصل الأمر إلى درجة حفظ صغار العملاء للأغنية المصاحبة للإعلان وترديدها دوماً.

ثانيا : أسلوب الترغيب

عندما يشتد التنافس التسويقى بين الشركات المتنافسة سواء فى مجال تسويق السلع أو تقديم الخدمات لتقارب مستوى السلعة أو الخدمة فى الجودة أو السعر ، تصبح

عملية التنافس على الاحتفاظ بالعملاء والاستحواذ عليهم في غاية الصعوبة خاصة بالنسبة لفئات المستهلكين التي تصنف – نفسيا – بنوعية المستهلك (القلق أو المتذبذب أو المتردد أو المتقلب) .

وفي هذه الحالة ، تلجأ إدارات العلاقات العامة إلى بعض أساليب الترغيب لجذب العميل المتذبذب والمستهلك المتردد والزبون المتقلب ، واستمالته والاستحواذ عليه .

ومن بين أساليب الترغيب الشائعة :

أ) أسلوب الخصم الخاص :

وهو عملية تخفيض للسعر " وتكون مؤقتة " سواء من خلال عمليات التخفيض الدورية " الأوكازيون " أو فى ظل المناسبات الخاصة .

وتلجأ إدارات العلاقات العامة إلى أسلوب الخصم الخاص فى الحالات التالية :

- في ظروف الكساد العام الذي يسود السوق .
- في حال وجود مخزون سلعي راكد بمخازن المنظمة أو الشركة .
- إذا ما حقق المنافس (أو المنافسون) تفوقا في الجودة أو التغليف أو في شكل المنتج.

ب)أسلوب الجوائز :

تلجأ بعض الشركات إلى ممارسة أسلوب ترغيب المستهلك في اقتناء السلعة عن طريق الجوائز المادية أو العينية كعنصر جذب للمستهلك وصرفه عن اقتناء السلع المنافسة .

د) أسلوب الهدايا :

وهو عنصر شائع من عناصر الترغيب في سوق المنافسة الشديدة ، وعلى الرغم من انخفاض قيمة الهدايا أو انعدام قيمتها ، إلا أنها تعد أحد عوامل ترويج السلعة بالنظر إلى الاعتبارات النفسية التي يستغلها المسوقون لدى فئات كبيرة من المستهلكين .

ثالثاً : أسلوب المبالغة والتهويل

تلجأ كثير من الأساليب الإعلانية إلى المبالغة في مزايا المنتج والتهويل الشديد في فوائده للمستهلك بدرجة لافتة للنظر . ويمكن حصر أهم تكنيكات المبالغة والتهويل فيما يلي :

- المبالغة في فوائد المنتج التي تعود على المستهلك من تناول السلعة المعلن عنها خاصة بالنسبة للسلع الغذائية .
- التهويل في مزايا المنتج المتعددة سواء من حيث الجودة أو طول البقاء ، وبخاصة بالنسبة للسلع المعمرة .
- المبالغة في تفوق هذا المنتج على وجه التحديد على غيره من المنتجات الأخرى واستخدام عبارات مثل (الأحسن - الأفضل - الأقوى - الأحدث) ، ويستخدم هذا التكنيك بالنسبة لمنتجات الملابس والعطور والأثاث والديكور .
- المبالغة والتهويل في قوة وصلابة المنتج بالمقارنة بغيره من المنتجات المنافسة . ويستخدم هذا التكنيك في الآلات والمحركات وكافة الصناعات الثقيلة .

وقد يزداد الحماس فى استخدام أسلوب المبالغة والتهويل حتى يصل الأمر إلى " درجة الكذب " . وفى هذه الحالة، تخضع الشركة أو المؤسسة للمساءلة القانونية فى ظل قوانين حماية المستهلك التى انتشرت - مؤخرا - فى غالبية دول العالم . فإذا ما كان مسموحا ببعض المبالغات وقليل من التهويل " الإعلانى " فى مزايا المنتج أو فوائده فإن " الكذب الإعلانى " يخضع للمساءلة القانونية ويعرض الجهة المنتجة للعقوبات القانونية المتعددة .

رابعا : أسلوب التجسيد

التجسيد الاتصالى :

التجسيد الاتصالى هو تحويل الفكرة التسويقية الاتصالية إلى شئ مجسم يرتبط ارتباطا لازما بالمنتج المطروح بالسوق .

وتلجأ الشركات الكبرى إلى استخدام هذا الأسلوب بحيث يعبر الشعار المجسم تعبيرا كاملا عن المنتج دون ذكر اسم المنتج بحيث يتبادر فورا إلى ذهن المستهلك اسم المنتج بمجرد رؤية الشعار . ويستخدم هذا الأسلوب : شركات الطيران - وشركات الأدوات الرياضية - والعطور - والملابس .

ويدخل الشعار ضمن أصول الشركة إذ يقدر - فى كثير من الأحيان - بمبالغ مالية كبيرة.

خامسا : أسلوب الوسيط الاتصالي "الشريك البائع"

تلجأ الكثير من الشركات الكبرى إلى استخدام وسيط دعائى أو اتصالى يطلق عليه مُسمى " الشريك البائع " ؛ ليكون بمثابة " وسيط إقناعى " بين الشركة المنتجة من جانب وجمهور المستهلكين من جانب آخر .

وغالبا ما يكون هذا الوسيط الإعلانى من المشهورين في مجالات : الفن والرياضة على وجه الخصوص ؛ إذ يستغل المنتج الإعلانى شهرة الفنان أو الفنانة أو اللاعب أو اللاعبة الرياضية فى الوساطة الدعائية لدى الجمهور المستهدف لإقناعه باقتناء هذه السلعة دون غيرها من السلع المنافسة ، ورغم المقابل المادى الكبير الذي يتقاضاه هذا الوسيط الاتصالى من المنتج الإعلانى إلا أن التأثير النفسى الذي يمارسه هذا الوسيط الإقناعى على جمهور المستهلكين يعود على الشركة بالربح الوفير ؛ إذ يعتمد هذا الأسلوب على مجموعة من التكنيكات الدعائية من أهمها :(٣٢)

- تكنيك القطيع .
- تكنيك الإشعاع " مركز الدائرة " .
- تكنيك المحاكاة .

سادسا : أسلوب تغيير الاتجاهات

يساهم الاتصال الإعلانى والدعائى - بشكل كبير - فى تغيير الاتجاهات الفكرية وأنماط السلوك الاستهلاكى وكذلك العادات الشرائية وتقاليد السوق .

---

(٣٢)لمزيد من التفصيل عن التكنيكات الدعائية ، انظر :
- محمد كمال القاضى ، الدعاية السياسية والحرب النفسية ، القاهرة : المركز الإعلامى للشرق الأوسط ، ٢٠٠١ .

ومن أمثلة تغيير الاتجاهات السلوكية الاستهلاكية التى سادت الأسواق العالمية والمحلية فى الآونة الأخيرة :

- انتشار عادات تناول " الوجبات الجاهزة والسريعة " على حساب " الوجبات التقليدية " وبخاصة بين الشباب .
- تعديل أنماط الأزياء وتغييرها تحت دعاوى المستحدَث والجديد فى عالم الأزياء " الموضة " وخاصة بين الإناث .
- المستحدثات الاقتصادية بالنسبة لعمليات الشراء والبيع ، ولاسيما ما يتعلق بـ (الائتمان – أسلوب السداد " الفيزا كارت " – التقسيط) .

إدارة الإعلان فى مجال تغيير الاتجاهات

تصنيف الجمهور فى ظل المنافسة السوقية :

إذا ما افترضنا وجود سلعتين اثنتين فقط تتنافسان على جمهور المستهلكين فى السوق ، فإنه يمكن تصنيف هذا الجمهور إلى أربعة أنواع من الجمهور :

١- الجمهور الموالى للسعة " أ " .
٢- الجمهور الموالى للسلعة " ب " .
٣- الجمهور المتردد بين السلعتين " أ " و " ب " .
٤- الجمهور المحايد الذى لم يقدم على الاختيار بعد .

فالنوع الأول والثانى من الجمهور اتجه بالفعل إلى إحدى السلعتين واستقر اختياره وأصبح مواليا لاقتناء هذه السلعة .

والنوع الثالث من الجمهور غير موال لأى من السلعتين (أ) أو (ب) ، فتارة يقتنى السلعة " أ " وتارة ثانية يختار السلعة " ب " .

والنوع الرابع " الجمهور المحايد " لم يحدد موقفه ، ولم يستخدم أياً من السلعتين بعد .

دور الإدارة الإعلانية فى تغيير الاتجاهات :

على الإدارة الإعلانية أن تتبع الخطوات التالية – وبذات الترتيب – فى سبيل الحصول على أكبر قدر من التوزيع واستمالة أكبر عدد من الجمهور عن طريق اتباع أسلوب تغيير الاتجاهات :

(١) الحفاظ على الجمهور الموالى :

وهو نوعية الجمهور الذى حسم موقفه وأصبح منتظما فى استخدام السلعة ، وباتت من عاداته الشرائية . وعلى المخطط الإعلانى أن يضع نصب عينيه – بداءة – الحفاظ على هذا الجمهور وعدم السماح بتغيير اتجاهاته إلى السلعة أو السلع المنافسة .

(٢) استمالة الجمهور المتردد :

عن طريق تحويل أكبر عدد من الجمهور المتردد إلى فئة الجمهور الموالى .

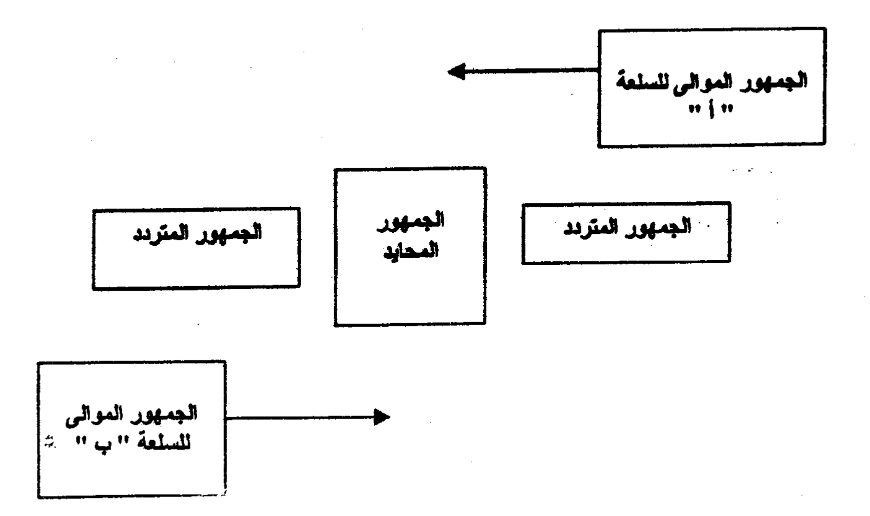
(٣) الاستحواذ على الجمهور المحايد :

وهو الجمهور الذي لا يستخدم أياً من السلعتين المتنافستين أو الجمهور الوافد مجددا على السوق ، ولم يتكون بعد لديه اتجاهه وموقفه لأي من السلع المتنافسة . وتسعى إدارة الحملة الإعلانية إلى تحويل هذا الجمهور من فئة " المحايدين " إلى فئة " الموالين " .

(٤)تغيير اتجاهات الجمهور الموالي للسلعة المنافسة :

وذلك عن طريق تحويل اتجاهه إلى السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة ونبذ السلعة أو الخدمة المنافسة . ويعد هذا من أصعب مراحل تحويل الاتجاهات في هذا الأسلوب.

والشكل رقم (١١) يوضح خريطة تغيير الاتجاهات لدى الجمهور .....



سابعا : أسلوب الحملات الاتصالية

تمارس أجهزة العلاقات العامة عددا من الحملات الاتصالية المتنوعة وفق نوعية الأنشطة التى تمارسها وحسب الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها ومسايرة لمعطيات السوق التنافسى التى تخوض غماره ....

أنواع الحملات الاتصالية:

يمكن إجمال أهم أنواع الحملات الاتصالية التى تمارسها أجهزة العلاقات العامة فيما يلي :

- **الحملات الاتصالية التى تهدف إلى تغيير الصورة الذهنية لدى الجمهور عن المنظمة أو المنشأة :**

وتقوم بهذه الحملات الأجهزة السيادية أو المنظمات والمنشآت غير الاقتصادية أى التى تمارس أنشطة سياسية أو ثقافية أو دينية أو اجتماعية .

- **الحملات الاتصالية التى تهدف إلى ترويج الأفكار والمعتقدات :**

وهى ما يطلق عليه مُسمى (الحملات الدعائية أو حملات التوعية) سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو دينية أو ثقافية أو رياضية ..... إلخ ، وهى أيضا لا تتعلق بالموضوعات الاقتصادية أو التجارية فحسب .

- **الحملات الاتصالية الإعلانية :**

وهى الحملات التى تهدف إلى تسويق سلعة أو خدمة . وتتميز هذه النوعية من الحملات بمجموعة من السمات من أهمها :

- أنها حملات تنافسية بالدرجة الأولى .
- أن هذه النوعية من الحملات تستهدف " الربح " في المقام الأول .
- تنطبق على الحملات الاتصالية الإعلانية ، نظرية الألعاب (نظرية القمار) ...

[نظرية الألعاب]

مفهوم نظرية الألعاب (القمار) في السوق التنافسية :

إن ما يكسبه الطرف " أ " يساوى تماما وبالضرورة وباللازم ما يخسره الطرف الثانى " ب " أو الأطراف الأخرى المتنافسة (جـ - د - هـ) دون زيادة أو نقصان ، والعكس صحيح . فما يخسره " أ " يساوى تماما وبالضرورة وباللازم ما يكسبه الأطراف الأخرى دون زيادة أو نقصان . وبذلك يسعى كل طرف من الأطراف المتنافسة إلى الاستحواذ على أكبر عدد ممكن من العملاء فى السوق التنافسية ، وذلك بطبيعة الحال على حساب الأطراف الأخرى المتنافسة . لذلك يهدف كل طرف إلى التمسك بعملائه الموالين والحفاظ عليهم كمرحلة أولى فى المعركة التنافسية ، ثم محاولة استمالة فئة المستهلك المتردد فى مرحلة ثانية ، والشروع فى جذب فئة المستهلك المحايد فى مرحلة ثالثة ، وفى المرحلة الرابعة والأخيرة يحلم هذا الطرف المتنافس بتغيير اتجاهات فئة الموالين للمنافسين ومحاولة تحقيق هذا الحلم بهدف السيطرة الكاملة على السوق التنافسى وتوجيه الضربة القاضية إلى المتنافسين والوصول إلى مرحلة (احتكار السوق) .

وهذه المرحلة - بطبيعة الحال - من أصعب المراحل وأقواها ولا تصل إليها وتحققها إلا الشركات الكبرى والمتميزة فى إنتاجها عن باقى السلع المنافسة . والمثال الشهير لها " شركة مايكرو سوفت " الأمريكية التى طبقت عليها الحكومة الأمريكية - مؤخرا

- قانون الاحتكار في محاولة للقضاء على احتكارها بيع وتسويق مستلزمات وبرامج أجهزة الكمبيوتر بالرغم من المحاولات المستميتة لرئيس الشركة ومالكها " بيل جيتس " التى يبذلها لإثبات أن هذا التفوق العالمى النادر يرجع أساسا إلى تفوق منتجات الشركة وليس بسبب اتباعه أساليب الاحتكار أو الإغراق والتى تجرمها قوانين التجارة الأمريكية .

ولا تسرى قواعد نظرية الألعاب (القمار) على المجالات الاقتصادية والتجارية فقط، بل إنها تنطبق – أيضا – على المجالات الاجتماعية ، فهى أحد سبل إدارة الصراع الشخصى وميزان القوة والهيمنة بين الأفراد بعضهم بعضاً ، فما يقدمه طرف ما من تنازلات فى مواجهة الطرف الآخر يساوى تماما ما يحصل عليه هذا الطرف الثانى من عناصر سيطرة وهيمنة على الطرف الأول ....

إدارة الحملات الإعلانية

تعتمد إدارة الحملات الإعلانية على ثلاثة عناصر أساسية هى :

- تخطيط الحملات الإعلانية .
- تنفيذ الحملات الإعلانية .
- تقويم الحملات الإعلانية .

وتتضمن إدارة الحملات الإعلانية من خلال عناصرها الأساسية المشار إليها تسع خطوات متتابعة ومتتالية تشكل الإطار الأمثل لإدارة حملة إعلانية ناجحة ومؤثرة من شأنها تحقيق الأهداف التسويقية أو الترويجية للمنظمة .

وفيما يلي عرض مفصل لـ " مراحل الحملة الإعلانية " :

المرحلة الأولى : مرحلة تحديد الأهداف :

يحاول الخبير الإعلاني - بداءة - الإجابة عن سؤال حيوي ومهم وهو : ما الأهداف والمقاصد التي تسعى الحملة الإعلانية إلى تحقيقها ؟ ، وما طبيعة هذه الأهداف ؟ ، وهل هي أهداف عاجلة أم آجلة ؟ .

ويعتمد الخبير الإعلاني في تحديد أهداف الحملة الإعلانية على مجموعة من العناصر المهمة هي :

العنصر الأول : حداثة المنتج أو الخدمة :

تختلف أهداف الحملة الإعلانية للمنتج الجديد أو الخدمة الوافدة على السوق - بطبيعة الحال - عن المنتج المتداول في السوق بالفعل ؛ إذ تهدف حملة المنتج الجديد إلى اقتحام السوق التنافسي وفرض المنتج الجديد على آليات السوق والاستحواذ على عملاء المنافسين الآخرين .

بينما تهدف حملة [المنتج المتداول] بالسوق إلى تحقيق الآتي :

- تثبيت علاقة المنتج بعملائه الحاليين وزيادة الروابط بينهم وبين الشركة أو المنظمة .
- محاولة جذب واستمالة عملاء جدد سواء من فئات العملاء المحايدين أو المتنقلين أو المترددين .

- السعي نحو تغيير اتجاهات العملاء الموالين للشركات المنافسة إلى عملاء للشركة أو المؤسسة التي تدير الحملة الإعلانية .

العنصر الثاني : حجم الإنتاج :

يجب أن يتناسب حجم الحملة الإعلانية ، وميزانيتها ، ومراحلها مع حجم الإنتاج المراد توزيعه بالسوق .

العنصر الثالث : الميزانية :

يصمم المخطط الإعلانى حملته الإعلانية على ضوء الميزانية المعتمدة للإنفاق الإعلانى ، فحجم ميزانية الإعلان يشكل الإطار المادى لحجم الحملة الإعلانية لا يستطيع أن يتجاوزه .

العنصر الرابع : المنافسون :

يجب على الخبير الإعلانى دراسة وتحديد موقف السلع المنافسة فى السوق ، وهو ما ينخرط فى الخطوة التالية من مراحل الحملات الإعلانية .....

المرحلة الثانية : دراسة السوق التنافسي :

يعتمد نجاح الحملة الإعلانية - إلى حد كبير- على مدى توفيق مخطط الحملة فى دراسة السوق التنافسى دراسة وافية وكاملة ؛ إذ يمكن - على ضوء هذه الدراسة الشاملة والدقيقة لمعطيات السوق - تحديد معالم الحملة الإعلانية .

معطيات السوق التنافسي :

يمكن إجمال أهم معطيات السوق التنافسي التي يجب أن يضعها الخبير الإعلاني في الحسبان عند تصميم الحملة الإعلانية فيما يلي :

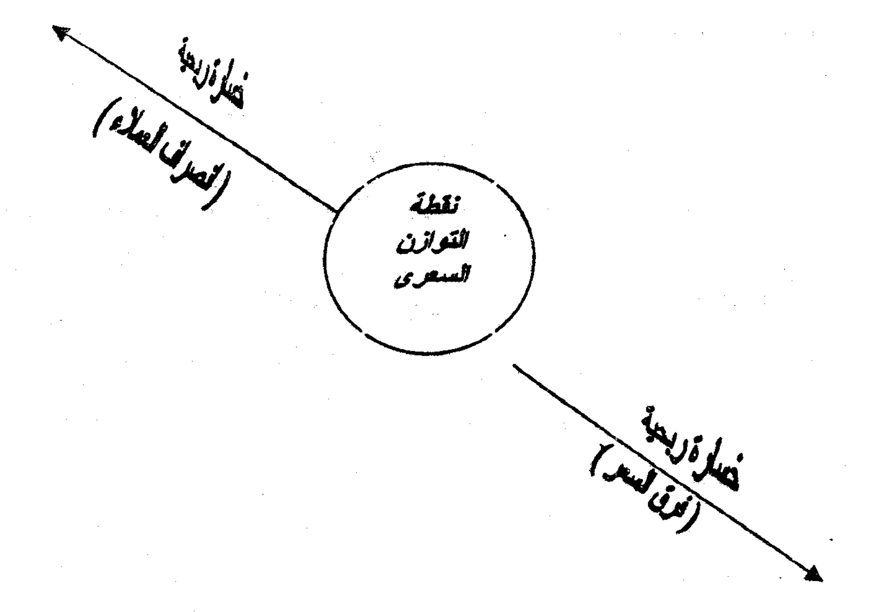
أ) اتجاهات العملاء وميولهم ورغباتهم وقوة السوق الشرائية ، وأنماط الاستهلاك وعادات المستهلكين .

ب) تحديد فئات العملاء ، وهي :

- فئة الموالين للشركة المعلنة .
- فئة الموالين للشركات للمنافسة .
- فئة المترددين والمتذبذبين والمتنقلين بين السلع المتنافسة .
- فئة المحايدين أو " المستهلك السلبي " ، ويقصد بهم من لا يستخدم السلعة أو الخدمة .

المرحلة الثالثة : تحديد " السعر التنافسي " :

وهو سعر السلعة أو مقابل الخدمة بالنظر إلى أسعار المنافسين ؛ إذ يجب أن يكون تسعير السلعة عند نقطة التوازن التنافسي . وقيمة سعر التوازن التنافسي هي النقطة الحدية التي يجب أن يقف عندها سعر السلعة بناءً على دراسات الجدوى الاقتصادية بحيث إذا انخفض السعر عن مستوى هذه النقطة المتوازنة خسرت الشركة أو المنظمة خسارة تماثل حجم هذا الانخفاض ، وإذا زاد السعر المعلن عن النقطة المتوازنة أدى ذلك إلى انصراف العملاء عن اقتناء هذه السلعة أو استخدام الخدمة إلى سلع وخدمات المنافسين . (انظر الشكل رقم ١٢) .



المرحلة الرابعة : دراسة واستيعاب المناخ التشريعي :

وهذا يشمل القوانين واللوائح التى تحكم السوق التنافسى ، ومن بينها :
قوانين الاستيراد والتصدير – لوائح الجمارك – ضرائب السوق – قوانين الاحتكار والإغراق قوانين الإعلان وحماية المستهلك .

وتحدد المبادئ القانونية والقواعد التشريعية لهذه القوانين واللوائح شكل الحملة الإعلانية وإطارها إلى حد كبير ، وذلك من حيث :

- استبصار الحقوق القانونية للمنظمة .
- تحديد الواجبات القانونية التى تكلف بها المنظمة .

- استيعاب قوانين السوق ولوائحه سواء من حيث قواعد الاستيراد أو التصدير أو التسعير أو التخزين ..... إلخ .

المرحلة الخامسة : تحديد وسائل الاتصال الإعلانية :

على مخطط الحملة الإعلانية أن يضع إجابات وافية عن الأسئلة التالية :

- هل تستخدم الحملة الإعلانية كل الوسائل الاتصالية المباشرة وغير المباشرة أم تُقصر استخدامها على نوع واحد منها ؟ .
- عند اختيار وسائل الاتصال المباشرة ، هل تستخدمها كلها أم بعضها ؟ .
- في حال اللجوء إلى وسائل الاتصال غير المباشرة (الجماهيرية أو العامة) ، هل تستخدم الحملة كل أو بعض هذه الوسائل (المقروءة – المسموعة – المرئية) ؟ .
- هل يسرى هذا الاختيار على كل مراحل الحملة وخطواتها أم على بعض مراحلها؟.
- ما القدر المناسب والحجم الملائم لاستخدامات وسائل الاتصال الإعلانية ؟ .
- ما التوقيت المناسب لبث أو إذاعة أو نشر وسائل الاتصال الإعلانية المنتقاة ؟ .

المرحلة السادسة : اختيار أساليب الإعلان المناسبة :

الأسلوب الإعلاني هو : كيفية استخدام الوسيلة الإعلانية ، أو الطريقة التي تصاغ بها الرسالة الإعلانية من خلال الوسيلة الإعلانية المختارة .

ويعتمد الأسلوب الإعلاني على العناصر التالية :

الابتكار – التطوير – الجذب – التشويق – الاستمالة .

ومفردات الأسلوب الإعلانى المتميز هى :

الفكرة – تكنولوجيا الإعلان – الإبهار الإعلانى (من خلال : الصوت والحركة واللون) – الشعار الإعلانى – الرمز الإعلانى أو التجسيد الإعلانى (اللوجو) .

ويعتمد نجاح الحملة الإعلانية – إلى حد كبير – على قوة وكفاءة الأساليب الإعلانية ومدى تأثيرها فى استمالة وجذب العملاء وتغيير اتجاهاتهم لصالح مخطط الحملة الإعلانية.

المرحلة السابعة : التكنيك الإعلامى :

ويقصد به كيفية صياغة وتنفيذ وإخراج الأسلوب الإعلانى أى (المرتكزات الإعلانية) ، ويعتمد التكنيك الإعلاني – بقدر كبير – على مهارة وخبرة المخطط الإعلانى ومدى قدرته على الإبداع الإعلانى والابتكار التسويقى .

فالمرتكزات الإعلانية هي القواعد والأسس التى تصاغ – وفقا لها – مضامين الرسائل الدعائية . ويجب هنا التفرقة بين نوعين من المرتكزات الإعلانية للحملات الدعائية :

أ) المرتكزات العامة :

وهى تلك القواعد والأسس التى يجب أن يضعها مخطط الحملة الدعائية فى الحسبان، وهى :

(١) التبسيط :

يجب أن تتبنى الحملة الإعلانية موضوعات ونقاطاً بسيطة الفهم ، واضحة البيان ، سهلة الاستيعاب ؛ حتى تؤتى ثمارها من التأثير والإقناع فيما يتعلق بالإطار الدلالى لمفردات الرسالة الإعلانية .

(٢) التناسق :

يجب أن تكون الرسالة الإعلانية متناسقة الخطوات والأفكار ، وأن تتجنب التعارض فى مضمونها أو في شكلها تفاديا لمواجهة الحملة المضادة التى تركز بطبيعة الحال على أى تناقض أو ثغرات فى الرسالة الإعلانية الموجهة .

(٣) التكامل :

يجب أن تتعدد وسائل وأساليب وأدوات ومضامين الاتصال فى الحملة الإعلانية حتى تحقق هدفها المنشود .

ب) المرتكزات الخاصة :

وهى قواعد فنية يجب على مخطط الحملة الدعائية مراعاتها وفقا لكل حالة على حدة بالإضافة إلى المرتكزات العامة السالف ذكرها ، وهذا هو المجال الذي تختلف فيه التكنيكات الإعلانية من حملة لأخرى حيث تتوقف إلى حد كبير على مهارات المخطط للحملة الإعلانية .

المرحلة الثامنة : مواجهة الحملات المضادة :

تواجه الحملات الإعلانية – بطبيعة الحال – حملات إعلانية مضادة من قبل المنافسين . وتتضمن مواجهة الحملات المضادة أمرين على قدر كبير من الأهمية :

أ) توقع الحملات المضادة :

إن ما يتمتع به مخطط الحملة الإعلانية – من مقدرة على التبوء بأشكال الحملات المضادة من قبل المنافسين وأحجامها ووسائلها وأساليبها وتكنيكاتها – ، يعد أحد الأسباب الجوهرية في نجاح حملته الإعلامية ؛ إذ يجب وضع تصور عام يقترب من الواقع لمفردات الحملات المتوقع ممارستها من المنافسين بعد البدء فى تنفيذ الحملة الإعلانية وتخطيط مراحل الحملة ومشتملاتها ومرتكزاتها بناءً على هذا التصور . وكلما كان التصور دقيقا وصحيحا كانت فرص النجاح أكبر وأقوى .

ب) الاستعداد لمواجهة الحملات التنافسية غير المتوقعة :

يجب على مخطط الحملة الإعلانية أن يترك فى مخططه مساحة مرنة وميزانية خاصة لمواجهة ما يمكن أن نسميه " بالطوارئ الإعلانية " أو " المفاجآت الإعلانية " والتي تشمل الابتكارات والإبداعات الإعلانية من المعلنين المنافسين – والتى لم تكن متوقعة – والرد عليها بأسلوب عاجل وحاسم .

المرحلة التاسعة : مرحلة التقويم :

يجب على الخبير الإعلانى أن يعيد تقويم مسار حملته الإعلانية عقب كل مرحلة من مراحلها لتعديل هذا المسار وتقويمه وفقا لمتغيرات السوق التنافسية وتحسبا للطوارئ أو المفاجآت الإعلانية غير المتوقعة ، أو لمواجهة تقلبات السوق نفسه وما يمكن أن يواجهه

الخبير الإعلانى من أزمات أو كوارث غير متوقعة لم تكن فى حسبانه عند تخطيط الحملة الإعلانية .

أهمية تقويم الحملة الإعلانية :

يستفاد من عملية تقويم الحملة الإعلانية في الأمور التالية :

- اختصار مراحل الحملة أو توسعتها .
- ضغط مصروفات الحملة أو زيادتها .
- استبدال بعض الوسائل الإعلامية بغيرها من الوسائل الجديدة .
- إعداد وممارسة أساليب إعلانية جديدة .
- تعديل وتطوير التكنيكات الإعلانية وفقا للمتغيرات المستحدثة على الحملة .

المبحث الثالث

تنظيم العلاقات العامة

يعد " التنظيم الإدارى " أحد المفاهيم الأساسية فى مجال العلوم الاجتماعية فى العصر الحديث ، سواء فى المجالين العلمى أو العملى ....

فمن الناحية العلمية : أصبح التنظيم الإدارى أحد العلوم الأساسية فى مجال علوم الإدارة .

ومن الناحية العملية : بات التنظيم الإدارى ركنا مهما من أركان التخطيط الإدارى

ويعد التنظيم الإدارى من العلوم التى تعتمد على عدة عناصر أساسية من أهمها :

- **موهبة التنظيم :**

يعتمد التنظيم الإدارى على " فن التنظيم " ، وهو من المواهب الخاصة التى يجب أن – تتوفر بداءة – فى (خبير التنظيم الإدارى) .

- **الخبرة التنظيمية :**

ومن هنا ، يعتمد التنظيم – أيضا – على " علم التنظيم " ، سواء كان هذا العلم أكاديميا أو تطبيقيا .

- **الخبرة العلمية :**

يجب على خبير " التنظيم الإدارى " أن يكون ملما بالعلوم والخبرات التالية :
[قوانين العمل والتوظيف – اللوائح القانونية المنظمة لعمل المؤسسة أو الهيئة المراد تنظيمها – القوانين واللوائح المالية – علم الإدارة العامة – علم النفس الوظيفى " أو المهنى] .

تعريف التنظيم : Organization

يعرف " رالف ديفيد – Ralph Davis " التنظيم بقوله :

[التنظيم الجيد هو عبارة عن تعاون أى مجموعة من الأشخاص سواء أكانت صغيرة أم كبيرة تحت قيادة رشيدة بحيث تحدهم رغبة أكيدة فى تحقيق الأهداف الاقتصادية المشتركة مع قدر كاف من العناية بالعمل الإنسانى] .

وفى تعريف ثان [٣٣] هو :

[وظيفة إدارية من وظائف المدير تهدف إلى تحديد وتجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين ، وإسناد كل مجموعة من النشاط إلى شخص مسئول (مدير) تتواءم قدراته ومهاراته مع متطلبات هذا النشاط ، وتفويضه السلطة الوظيفية اللازمة لأداء هذا النشاط بحيث يكون هناك تنسيق فى العلاقة بين المجموعات من النشاط وكذلك تنسيق بين سلطات المشرفين عليها] .

التعريف المقترح للتنظيم الإدارى :

يمكن النظر إلى التنظيم الإدارى من وجهة نظر عملية تؤدى إلى صياغة التعريف المقترح التالى للتنظيم الإدارى :

[هو عملية تصميم الهيكل الوظيفى العام للمنظمة بأقسامه وفروعه المختلفة ، وتوصيف الوظائف اللازمة لشغل هذا الهيكل التنظيمى ووضع معدلات أداء العمل لكل الوظائف التى يتضمنها الهيكل التنظيمى بهدف تحقيق أهداف المنظمة أو المنشأة بواسطة الشكل التنظيمى الملائم لتحقيق هذه الأهداف] .

---

(٣٣) على عبد المجيد عبده ، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم ، القاهرة ـر نبهضه لعربية ، ١٩٨١ .

عناصر التنظيم الإدارى :

من هذا التعريف يمكن تحديد عناصر التنظيم الإدارى فيما يلى :

(١) الهيكل الوظيفى :

وهو الهيكل التنظيمى للمنظمة والذى يتكون من الوحدات الإدارية التى يتكون منها هذا الهيكل التنظيمى موضحا به اتجاه خط السلطة .

(٢) التوصيف الوظيفى :

وهو عبارة عن مجموعة الاشتراطات والمتطلبات الوظيفية والتى تتضمن :

أ- الاختصاصات العامة للمكون الإدارى للهيكل الوظيفى للمنظمة .

ب- الاختصاصات التفصيلية لكل وحدة إدارية بالهيكل التنظيمى للمنظمة .

جـ- اختصاصات وسلطات رئيس المنظمة ورؤساء جميع الوحدات الإدارية بالهيكل التنظيمى .

د- المسوغات التى يجب توافرها فى شاغل كل وظيفة من وظائف الهيكل التنظيمى ، والحقوق والواجبات المقررة لهذه الوظيفة .

هـ- التدريب المقرر لشاغل الوظيفة .

(٣) المقررات الوظيفية :

وهى الإمكانيات والتجهيزات المادية المطلوبة لكل وحدة إدارية بالتنظيم الإدارى وتشمل غالبا :

- المعدات .
- التجهيزات .
- الآلات وأدوات العمل .
- وسائل الاتصال .

- وسائل الانتقال .

(٤) دورة الإنتاج (بالنسبة للمنظمات الإنتاجية) أو " خط سير العمل " (بالنسبة للمنظمات الخدمية) .

(٥) معدلات الأداء :

معدل الأداء هو الراتب الدوري الذي يجب إنجازه وإتمامه في المدة المحددة (ساعة – يوم – أسبوع – شهر) ويرمز إليه بالمعادلة التالية :

$$\text{معدل الأداء} = \frac{\text{حجم الإنتاج المطلوب}}{\text{الوقت المخصص للعمل}}$$

ويسهل تصميم معدلات الأداء فى الوحدات الإنتاجية ، بينما يصعب – إلى حد ما – وضع معدلات الأداء فى الوحدات الخدمية .

التخطيط التنظيمى
للعلاقات العامة

تعتمد استراتيجية التخطيط التنظيمى للعلاقات العامة على أربع دعامات أساسية يجب توافرها – جميعها – كى تنهض المؤسسة أو المنظمة بوظائفها ومهامها .

(انظر الشكل رقم ١٣)

	الدعامة المادية	
الدعامة التنظيمية	تخطيط العلاقات العامة	الدعامة القانونية
	الدعامة البشرية	

أولا : الدعامة القانونية :

وتشمل :

- ❖ القانون المنشئ للمؤسسة والمنظم لشئونها أو اللائحة أو القرار الوزارى الخاص بالمنظمة .
- ❖ التشريعات والقوانين المختلفة التى تقوم المنظمة بتطبيقها .

ثانيا : الدعامة التنظيمية :

وتشمل :

- ❖ القرار التنظيمي المنشئ للمنظمة .
- ❖ الهيكل التنظيمي " البناء الهرمي التنظيمي " .
- ❖ التوصيف الوظيفي .
- ❖ المقررات الوظيفية .

ثالثا : الدعامة المادية :

وتشمل :

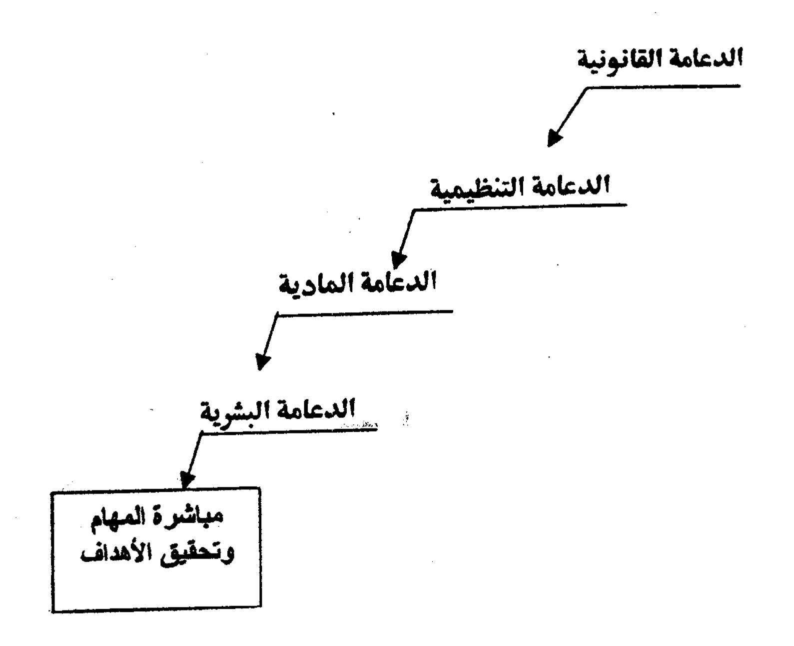
- ❖ أصول المنشأة " الثابتة والمتغيرة " .
- ❖ الموارد المالية للمنشأة .

رابعا : الدعامة البشرية :

وتشمل :

- ❖ القوى العاملة .
- ❖ التدريب والتثقيف .
- ❖ المتابعة والتقييم .

وفي واقع الأمر ، فإن تلك الدعامات الأربعة تتوالى – زمنيا – وفقا لهذا الترتيب خاصة عند إنشاء المنظمة أو المنشأة وفقا للرسم التالي :



ويرى " د. على عجوة " أن التخطيط الاستراتيجى لأنشطة العلاقات العامة يحقق المزايا التالية :[٣٤]

١) تنفيذ برامج متكاملة توجه من خلالها جميع الجهود المتاحة لإنجاز أهداف محددة .

٢) كسب تأييد الإدارة لهذه الأنشطة وزيادة مشاركتها فيها .

٣) التأكيد على الجانب الإيجابى بدلا من الجانب الدفاعى فى ممارسة العلاقات العامة .

٤) حسن اختيار الموضوعات والأوقات الملائمة بالإضافة إلى اختيار الأساليب الأكثر فاعلية فى التنفيذ .

---

[٣٤] على عجوة ، المرجع السابق .

٥) تحقيق أمثل استخدام ممكن لوسائل الإعلام المتاحة في الوصول إلى الجهود المستهدفة .

ويرى أن هناك بعض العقبات التي تحول دون تمسك بعض المؤسسات بهذه الوظيفة الأساسية في ممارسة أنشطة العلاقات العامة ، وهي :

١) عدم اعتراف الإدارة في بعض المؤسسات بإمكانية الأخذ بالتخطيط في أنشطة العلاقات العامة .
٢) افتقار إدارات العلاقات العامة في بعض المؤسسات إلى الموافقة الصريحة على الأهداف التي تضعها ، والتي تتطلب تنفيذ أنشطة محددة بإمكانات وماديات معينة في مدى زمني محدد .
٣) شعور بعض رجال العلاقات العامة بافتقارهم إلى الوقت الذي يضيعه ضغط العمل اليومي بمشكلاته المتجددة .
٤) الإحباط الذي يتعرض له رجال العلاقات العامة داخل المؤسسة نفسها عند محاولاتهم لتبادل الجهود والتنسيق مع الإدارات الفرعية .
٥) نظرة بعض رجال العلاقات العامة للنشر باعتباره الهدف النهائي والقيمة الفعلية لنشاط العلاقات العامة بالمؤسسة .
٦) عمليات التخفيض المستمر لميزانيات العلاقات العامة في كثير من المجتمعات ، ومن بينها مصر ، بدعوى " ترشيد الإنفاق " أو تخفيض المصروفات ، ودون إدراك لدور العلاقات العامة بمفهومها الصحيح في الإنفاق وزيادة الإنتاج .

تنظيم إدارات العلاقات العامة

يعد " التنظيم الإدارى " أحد المفاهيم الحديثة في مجال العلوم الاجتماعية فى العصر الحديث .

فمن الناحية العلمية ، أصبح التنظيم الإدارى أحد العلوم الأساسية فى مجال علوم الإدارة .

ومن الناحية العملية ، بات التنظيم الإدارى ركنا مهما من أركان التخطيط الإدارى.

مشتملات التنظيم الإدارى :

يتضمن مفهوم التنظيم الإدارى عدة عناصر أساسية من أهمها :

١. تحديد أهداف المنظمة المراد تنظيمها تحديدا واضحا ومحددا .
٢. تدوين الأساس التشريعى أو اللائحى الذي ينظم عمل المنشأة ويحدد صلاحياتها ومهامها .
٣. تحديد وتصنيف وتوزيع الأنشطة المتعددة للمنظمة وتصميم الهيكل التنظيمى للمنظمة وفق هذا التحديد .
٤. وضع " معايير الأداء الدورية " لكل الأنشطة والمهام . وتختلف هذه المعايير حسب طبيعة العمل المنوط بكل منظمة .
٥. تحرير بطاقات توصيف الوظائف لكل وظيفة من وظائف المنظمة .
٦. تدبير القوى العاملة وفقا للهيكل التنظيمى .
٧. توفير الدعامات المادية اللازمة لممارسة الأنشطة والمهام .

٨. ترتيب القرارات الإدارية المنظمة للعمل والتى تحدد طبيعة العلاقات المتعددة والمتشابكة داخل إدارات وأقسام المنظمة المختلفة ، وتحديد الصلاحيات والمسئوليات لكل وظيفة بالمنظمة .

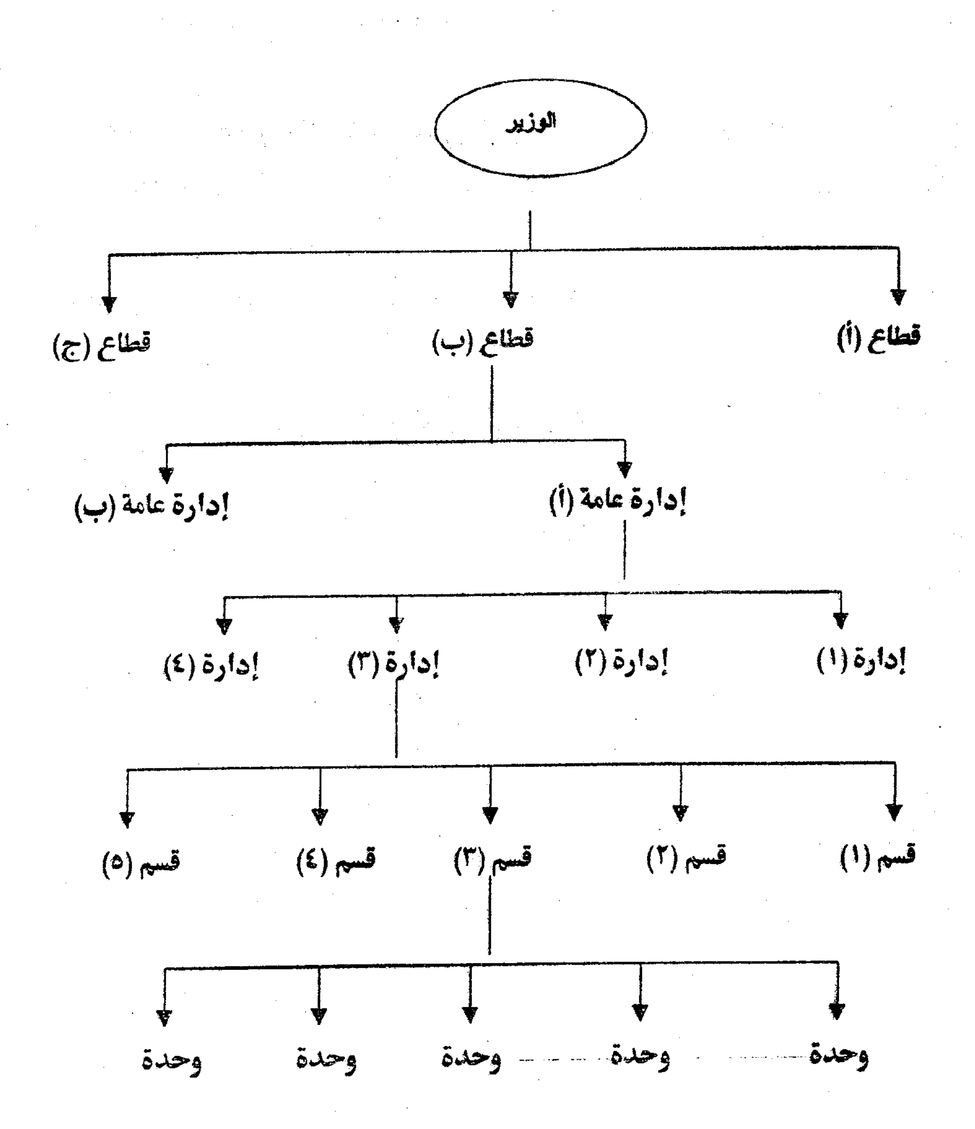
٩. تحديد قنوات وخطوط الاتصال الإدارية داخل المنظمة .

مستويات الهياكل التنظيمية

يمكن تقسيم مستويات الهياكل التنظيمية الإدارية إلى خمسة مستويات أساسية هى:

- القطاع أو الوكالة .
- الإدارة العامة .
- الإدارة .
- القسم .
- الوحدة .

مثال : " الهيكل التنظيمى – العام – لوزارة ما " [انظر الشكل رقم ١٤]

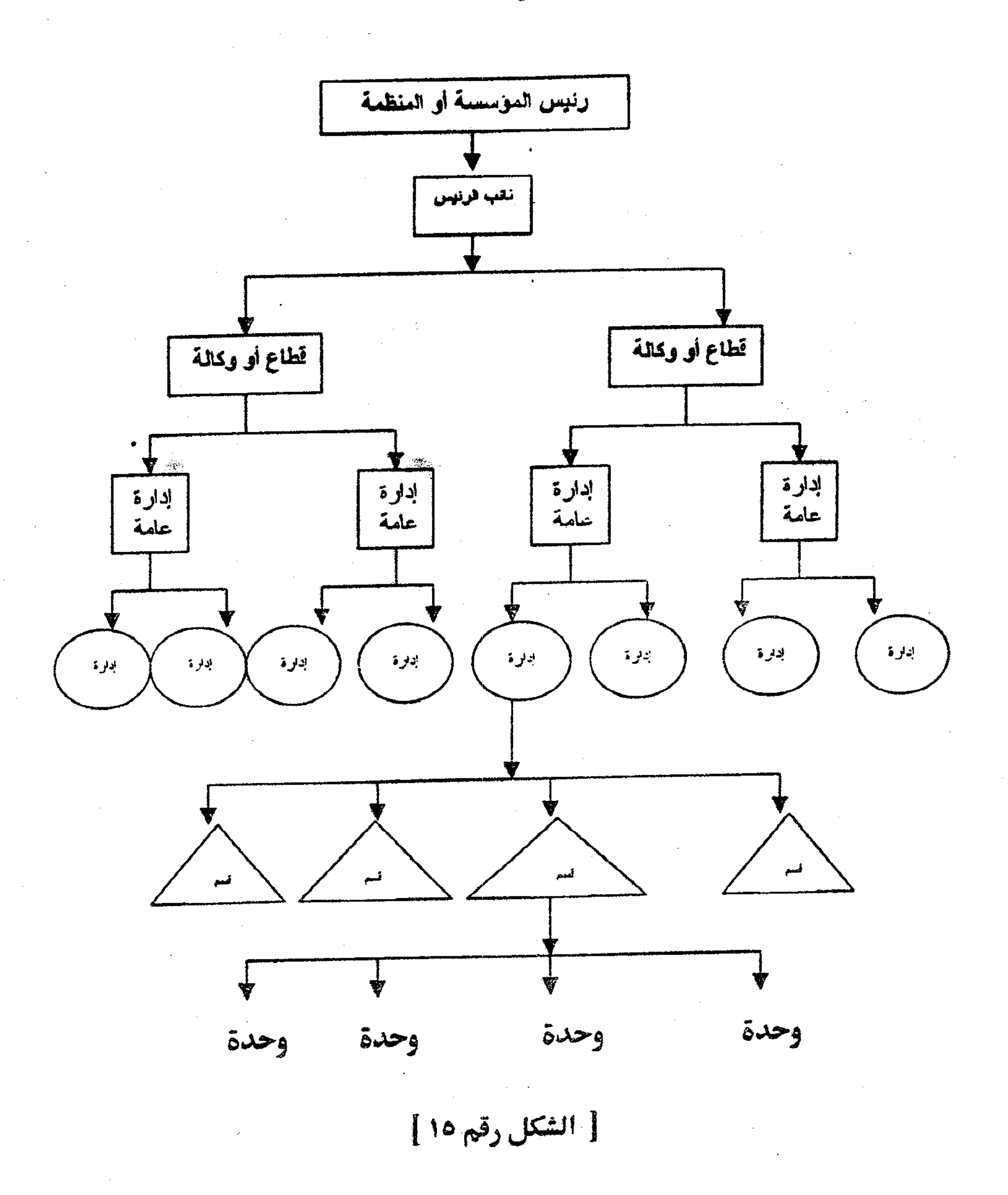

الوزير
قطاع (أ)
قطاع (ب)
قطاع (ج)
إدارة عامة (أ)
إدارة عامة (ب)
إدارة (١)
إدارة (٢)
إدارة (٣)
إدارة (٤)
قسم (١)
قسم (٢)
قسم (٣)
قسم (٤)
قسم (٥)
وحدة
وحدة
وحدة
وحدة
وحدة

وبطبيعة الحال ، يتضمن القطاع أو الوكالة عددا من الإدارات العامة ، كما تتكون الإدارات العامة من مجموعة من الإدارات ، فى حين تشمل الإدارات عددا من الأقسام ، وتتكون الأقسام من مجموعة من الوحدات الإدارية الصغيرة .

ولا يشترط أن يتضمن الهيكل الوظيفى (التنظيمى) لكل منشأة أو منظمة كل هذه المستويات الإدارية الخمسة ، بل قد تتضمنها كلها أو بعضها وفق المعطيات الإدارية والوظيفية لكل منظمة .

وبناءً على ذلك يمكن تصنيف المستويات التنظيمية الإدارية إلى أربعة أنواع هى :

الشكل التنظيمى الأول : (التنظيم الشامل)



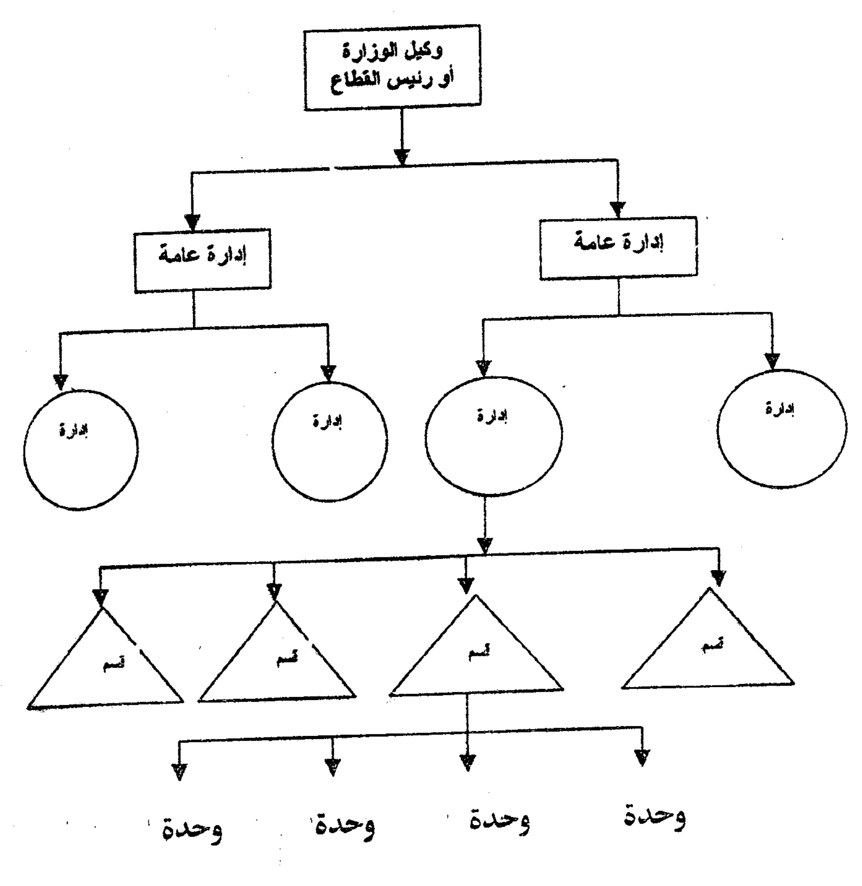
رئيس المؤسسة أو المنظمة
نائب الرئيس
قطاع أو وكالة
قطاع أو وكالة
إدارة عامة
إدارة عامة
إدارة عامة
إدارة عامة
وحدة
وحدة
وحدة
وحدة

[الشكل رقم ١٥]

وهذا " التنظيم الإدارى الشامل " خاص بالمنظمات والمنشآت الكبيرة مثل الوزارات والمؤسسات والهيئات العامة .

الشكل التنظيمى الثانى : (التنظيم شبه الشامل)

وهو الذى يبدأ بمستوى الإدارة العامة وينتهى بالوحدة الإدارية . ويمثله الشكل التالى :



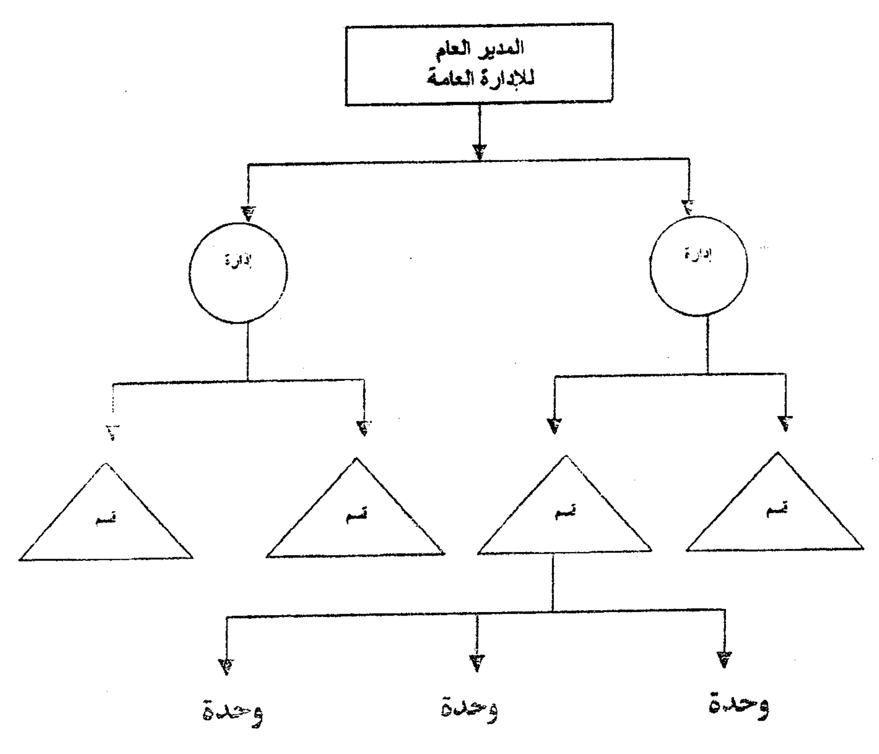
[الشكل رقم ١٦]

الشكل التنظيمى الثالث : (التنظيم المتوسط)

وهو الذى يبدأ بمستوى الإدارة حتى يصل " نزولا " إلى مستوى الوحدة ؛ أى يتضمن أربعة مستويات تنظيمية هى :

الإدارة العامة – الإدارة – القسم – الوحدة

ويعبر عنه الشكل التالى :



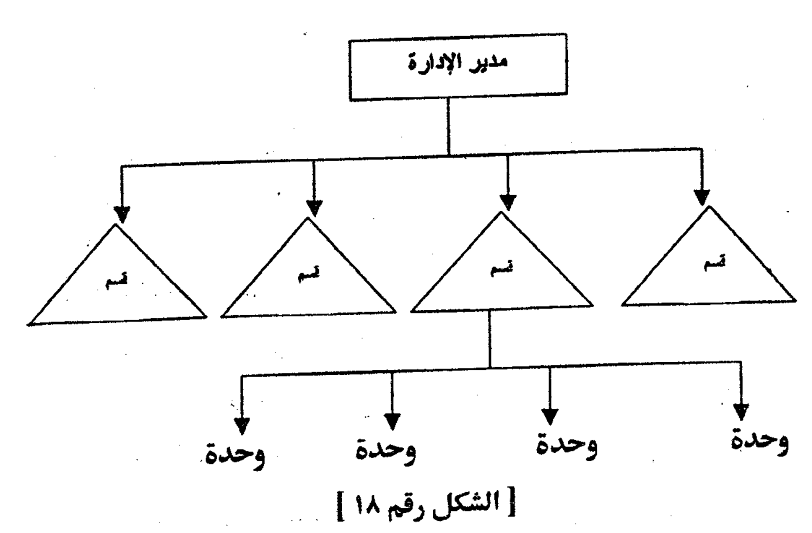
[الشكل رقم ١٧]

الشكل التنظيمى الرابع : (التنظيم الصغير)

ويتضمن ثلاثة مستويات تنظيمية هى :

الإدارة – القسم – الوحدة .

ويعبر عنه الشكل التالى :



[الشكل رقم ١٨]

أسس ومعايير التنظيم الإدارى :

وتطبيق أحد هذه الأشكال التنظيمية الأربعة لا يتم بطريقة عشوائية أو انتقائية ولكن وفقا لاعتبارات عملية وأسس ومعايير علمية .

والاعتبارات العملية التى يجب أن يراعيها خبير التنظيم والإدارة عند تصميم نموذج وظيفى أو الهيكل الوظيفى هى :

أولا : حجم النشاط:

فاتساع حجم النشاط الذى تمارسه المنظمة وتعدد المهام المنوطة بهذه المنظمة أحد العوامل المهمة – مع توافر العوامل الأخرى – فى اختيار الشكل التنظيمى الأول

(التنظيم الشامل) أو الشكل التنظيمي الثاني (التنظيم شبه الشامل) . وإذا ما كان النشاط الموكل للمنظمة أو المنشأة صغيرا فإن الشكل الرابع " التنظيم الصغير " يكون – بطبيعة الحال – هو التنظيم الملائم لهذه المنشأة ، كذلك الأمر بالنسبة إلى الشكل التنظيمي المتوسط الحجم .

ثانيا : حجم جمهور المنظمة :

يتوقف اختيار الشكل التنظيمي الملائم أيضا على حجم جمهور المتعاملين مع المنظمة ؛ فكلما كان الجمهور كبيرا كان الهيكل التنظيمي كبيرا ، والعكس صحيح . مع أخذ العوامل الأخرى في الاعتبار .

ثالثا : تعدد جمهور المنظمة :

ويقصد بتعدد جمهور المنظمة :

- الجمهور الداخلي " الموظفون – العاملون – الخبراء ..... إلخ " .
- الجمهور الخارجي ، ويقصد به جمهور المتعاملين مع المنشأة مثل : المستهلكين– الموردين – المنظمات الأخرى .... إلخ .

وكلما تعدد جمهور المنظمة تعددت تبعا لذلك الوحدات الإدارية المكونة للهيكل التنظيمي للمنظمة ، إذ تتعدد الأنشطة تبعا لتعدد الجمهور ، وبالتالي يجب أن تتعدد المكونات داخل الهيكل التنظيمي تبعا لهذا التعدد .

رابعا : تنوع جمهور المنظمة :

قد يتنوع جمهور المنظمة :

- أفراد : " مستهلكون أو موردون أو عملاء .... إلخ " .

- منظمات أخرى : " للتوريد أو التوزيع أو الوكالة .... إلخ " .
- جهات حكومية : وزارات – جمارك – وسائل إعلام .... إلخ .

وفى هذه الحالة ، يجب على خبير التنظيم والإدارة أن يترجم هذا التنوع فى جمهور المنظمة إلى تنوع فى مكونات الهيكل التنظيمى للمنشأة وفقا لتصنيف النشاط المسند إلى كل مكوّن إدارى .

خامسا : الفروع الجغرافية :

إذا كان للمنظمة فروع جغرافية متعددة وجب أن يساير الهيكل الوظيفى هذا الاعتبار عند تصميم البناء التنظيمي للمنشأة .

وبناءً على ذلك ، يتوقف حجم الشكل التنظيمى – إلى حد كبير – على :

- وجود فروع جغرافية بالمنظمة أو عدم وجودها .
- أعداد هذه الفروع ومدى انتشارها فى عدة مدن مختلفة سواء في الداخل أو الخارج .
- طبيعة النشاط الذى تقوم به هذه الفروع الجغرافية ، وهل هو نشاط متماثل بينها أم أنه نشاط متعدد ومتباين لكل فرع من هذه الفروع ؟ .

سادسا : التمويل الإداري :

يجب أن يتوافر لدى المنظمة التمويل الإدارى اللازم لتنفيذ الشكل التنظيمى المطلوب ؛ إذ يترتب على اعتماد الهيكل التنظيمى :

- حجم القوى البشرية اللازمة .
- الاعتمادات المالية لرواتب ومكافآت وبدلات جميع العاملين .
- الاعتمادات المالية اللازمة للتدريب والترقيات وأوجه الإنفاق الأخرى .

- **حجم مقر المنظمة ومدى اتساعه " من حيث البناء وتعدد الأبنية والمكاتب والورش والمعامل ٠٠٠٠إلخ ".**

وعندما لا يتوافر التمويل الإدارى المناسب فإنه يستحيل تطبيق الشكل التنظيمى المناسب للمنشأة ، ويضطر القائمون بالأمر إلى تطبيق شكل تنظيمى أصغر لضغط نفقات تدبير الشكل التنظيمى الأكبر .

مستويات الهياكل التنظيمية
[للعلاقات العامة]

على ضوء دراسة الأشكال التنظيمية السالف ذكرها ، فإنه يمكن تصور أربعة (نماذج تنظيمية) للمستوى الإدارى للعلاقات العامة ، وهى :

- مستوى الوحدة .
- مستوى القسم .
- مستوى الإدارة .
- مستوى الإدارة العامة .

أولا : وحدة العلاقات العامة :

تمثل وحدة العلاقات العامة أدنى المستويات الإدارية فى الهياكل التنظيمية ، ويُعبر عن النظرة المتدنية والمتخلفة من قبل الإدارة العليا للمنظمة تجاه جهاز العلاقات العامة .

ووحدة العلاقات العامة – فى هذه الحالة – تتبع غالبا قسم الشئون الإدارية أو قسم شئون العاملين .

والوحدة الإدارية – باعتبار أنها تمثل أدنى السلم التنظيمى الإدارى فهى – لا تتكون من أية تقسيمات فرعية بداخلها ، وتصبح – فى نهاية الأمر – مجرد أداة لتنفيذ السياسات التى تضعها أقسام وإدارات نوعية أخرى مثل : " شئون الخدمة " أو " شئون العاملين " . وليس لها – بطبيعة الحال – حقوق التخطيط أو المتابعة أو التقويم أو التطوير الإدارى ، كما لا يدخل فى اختصاصاتها القيام ببحوث الرأى العام أو قياسه أو حتى مجرد استطلاع اتجاهات الرأى العام . ويرأسها " رئيس وحدة العلاقات العامة " ، وهو – بهذا

الاعتبار – لا يعد من قيادات المنظمة أو المؤسسة بل إن درجته الوظيفية تقبع فى أدنى السلم الوظيفى الإدارى .

ثانيا : قسم العلاقات العامة :

" القسم " درجة تنظيمية أعلى من الوحدة ، وأقل من الإدارة ، وبالتالى فإن قسم العلاقات العامة ينقسم بدوره إلى وحدات إدارية .

تبعية قسم العلاقات العامة :

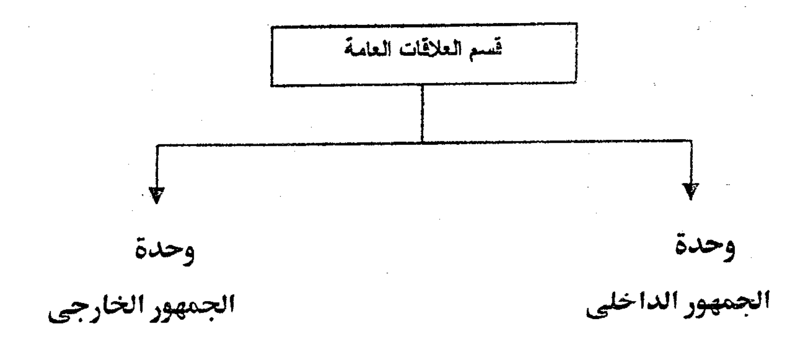
يتبع قسم العلاقات العامة إحدى الإدارات النوعية والتى قد تكون " إدارة الشئون الإدارية والمالية " أو " إدارة شئون الخدمة " أو " إدارة شئون العاملين " .

مكونات قسم العلاقات العامة :

ويمكن تصور الشكل التنظيمى لقسم العلاقات العامة والذى يتكون من مجموعة من الوحدات الصغيرة وفق أحد المعايير التالية :

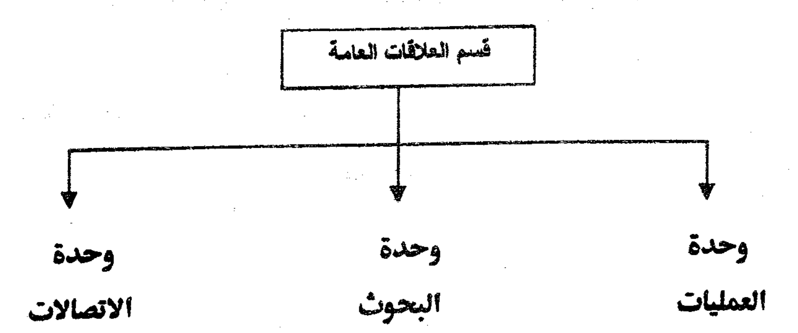
(أ) معيار الجمهور :

ويصبح الشكل التنظيمى لقسم العلاقات العامة كما يلى :



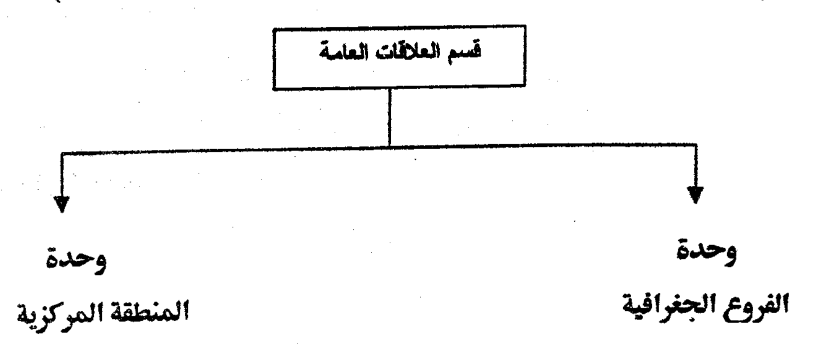
(ب) المعيار الوظيفى (المهنى) :

وفى هذه الحالة يمكن وضع تصور – تجريدى – لقسم العلاقات العامة على الصورة التالية :



(جـ) المعيار الجغرافى :

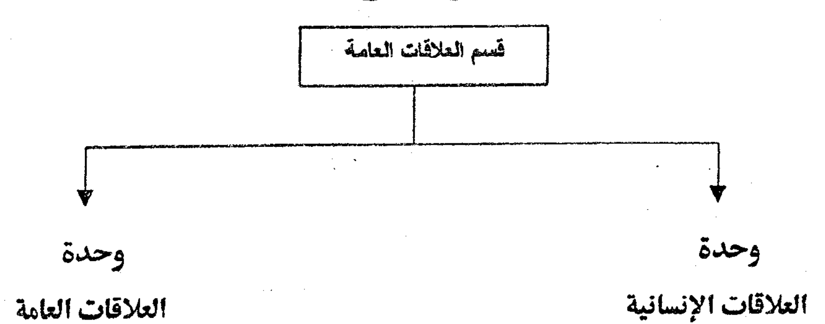
ويؤخذ به عند وجود فروع جغرافية للمنظمة ، وبالتالى يمكن تصور شكل تنظيمى – عام – وفقا لما يلى :



.(د) معيار النشاط:

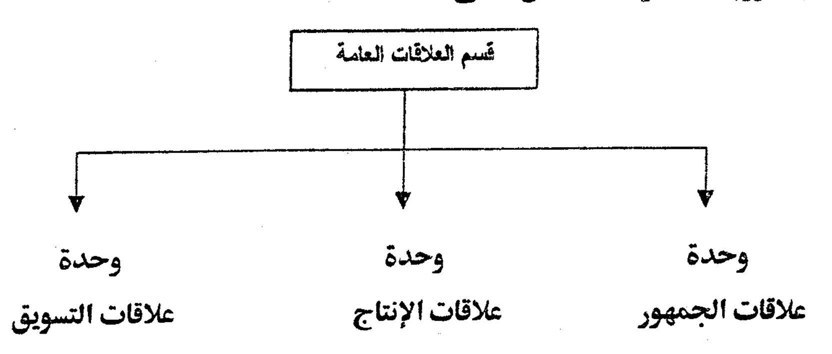
على أساس التفرقة بين أنشطة العلاقات العامة من جانب وأنشطة العلاقات الإنسانية من جانب آخر .

ويمكن تصور الشكل – المجمل – التالى :



(هـ) المعيار النوعى :

وهو الذي يعتمد على نوعية السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة . ومن ثم يمكن تقسيم قسم العلاقات العامة تقسيما ثلاثيا يراعى فيه التفرقة بين (الإنتاج والتسويق و الجمهور) . كما يوضحه الشكل التالى :



ثالثا : (إدارة) العلاقات العامة :

وهو المستوى التنظيمى الشائع الاستخدام فى كثير من المنظمات والمؤسسات سواء كانت حكومية أو خاصة ، وسواء كانت إنتاجية أو خدمية .

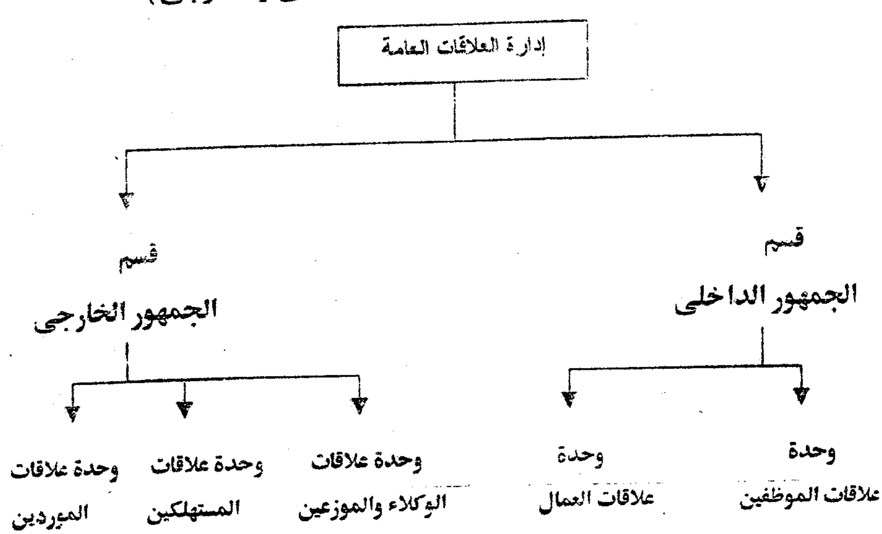
وتنقسم إدارة العلاقات العامة إلى أقسام ، وتتفرع الأقسام بدورها إلى وحدات .

ومن ناحية أخرى ، تتبع فإن هذه (الإدارة) تتبع (الإدارة العامة) وتعتبر أحد تقسيماتها الإدارية والتنظيمية .

ويمكن تصور الأشكال التنظيمية (لإدارة العلاقات العامة) وفق المعايير التالية :

(أ) معيار الجمهور :

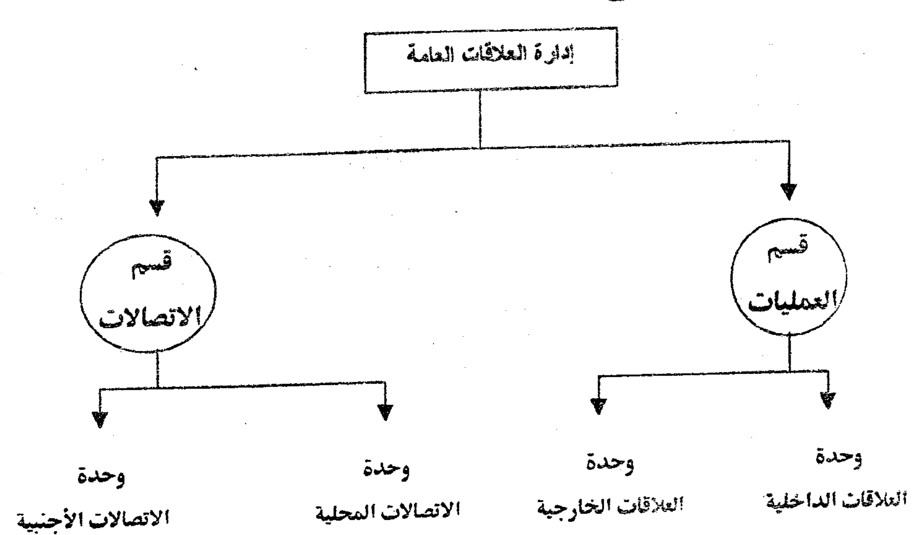
ويعتمد هذا المعيار على تصنيف الجمهور (الداخلى والخارجى)



(ب) المعيار الوظيفي (المهني) :

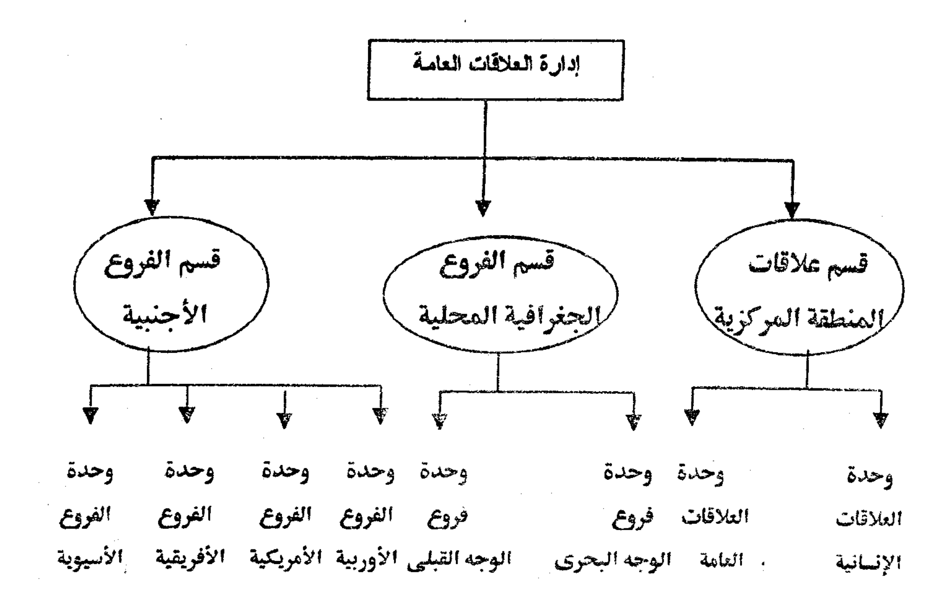
ويعتمد هذا المعيار على وظيفة المهام الوظيفية (المهنية) التى تباشرها أفرع إدارة العلاقات العامة المختلفة .

ويوضحه الشكل التالى :



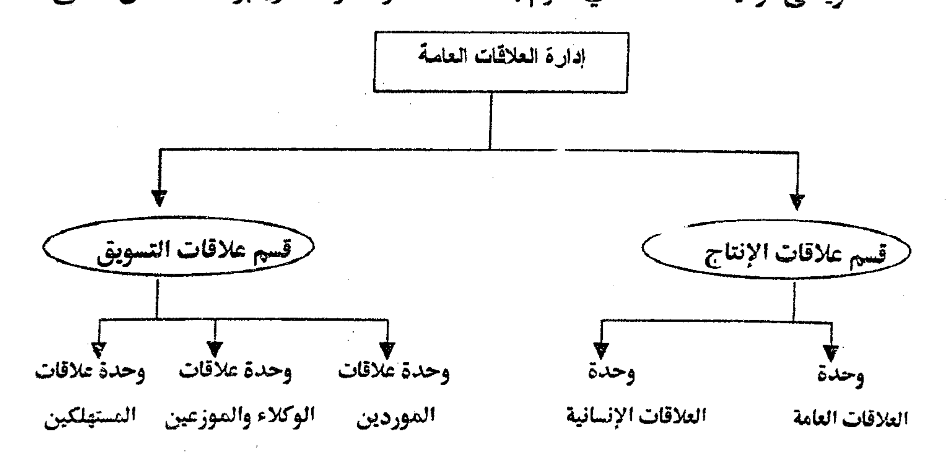
(جـ) المعيار الجغرافى :

ويستخدم المعيار الجغرافى فى المنظمات والهيئات التى لديها فروع جغرافية متعددة ومهمة فى تحقيق أهداف المنظمة أو الشركة . كما فى الشكل التالى :



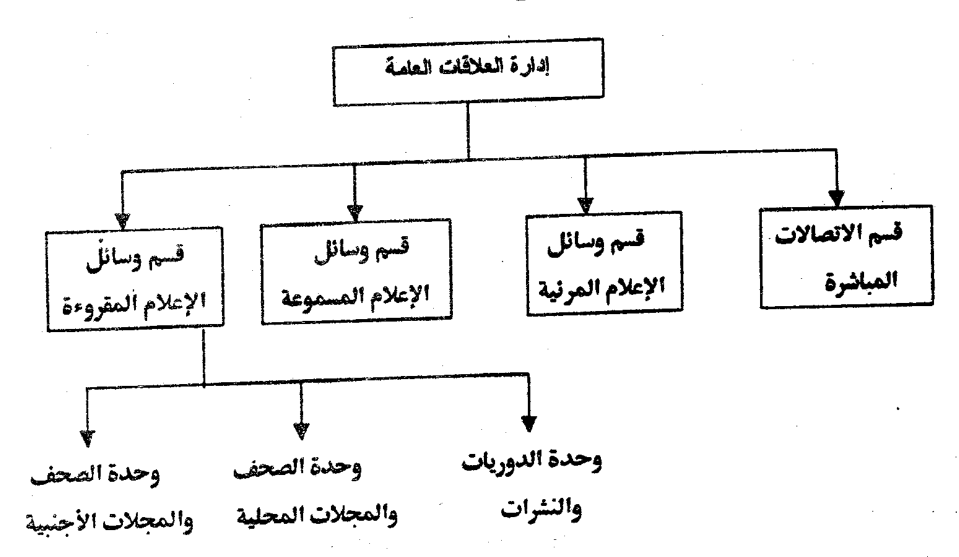
(و) المعيار النوعي :

ويعنى نوعية النشاط الذي تقوم به المنظمة أو المؤسسة ويعبر عنه المثال التالى :



(هـ) معيار وسائل الإعلام:

وهو المعيار الذى يراعى فيه تصنيف فروع إدارة العلاقات العامة وفقا لتصنيف وسائل الإعلام، كما يمثله الشكل التالى :



رابعا : (الإدارة العامة) للعلاقات العامة :

يمثل مستوى " الإدارة العامة " للعلاقات العامة أرقى المستويات التنظيمية الإدارية لجهاز العلاقات العامة .

ويتحقق هذا الأسلوب التنظيمى – وهو الأمثل – في الحالات التالية :

١) عندما تحظى وظيفة العلاقات العامة بأهمية كبيرة وخاصة لدى الإدارة العليا للمنظمة أو المنشأة .

٢) يطبق هذا المستوى التنظيمي " الأعلى " للعلاقات العامة في المنظمات والمنشآت الكبيرة والتي يتسم نشاطها بالتنوع والتعددية .

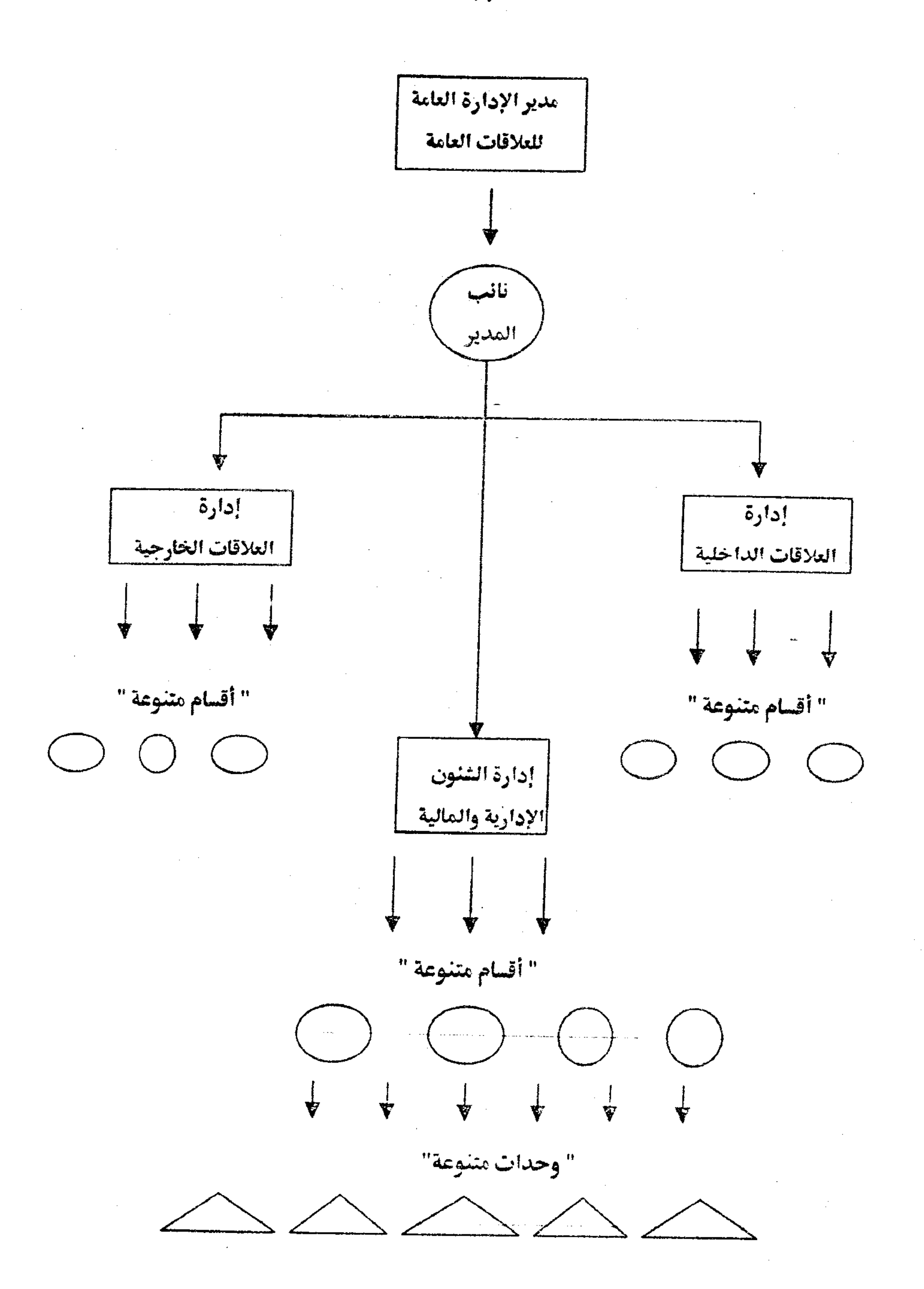
٣) يؤخذ بهذا النظام - أيضا - في المنظمات والمؤسسات ذات النشاط الدولي المتعدد الأقاليم أو ذات النشاط المحلي الداخلي الذي يغطي مساحات كبيرة من الدولة (المحافظات - المدن - القرى) .

٤) يستخدم هذا المستوى التنظيمي (الإدارة العامة) لأجهزة العلاقات العامة التابعة للوزارات والمؤسسات والهيئات التي تتعامل مع مجموعات كبيرة ومتنوعة من الجماهير مثل :

- وزارة الداخلية (مديريات الأمن ومراكز الشرطة وأقسامها) .
- وزارة الثقافة (مراكز وبيوت الثقافة المنتشرة في عواصم المحافظات والمدن) .
- وزارة الزراعة (مديريات الزراعة وأقسامها في المدن والقرى) .
- وزارة الشئون الاجتماعية (مديريات الشئون الاجتماعية بالمحافظات) .

الشكل التنظيمي للإدارة العامة للعلاقات العامة

يمكن تصور شكل - تجريدي - للهيكل العام للإدارة العامة للعلاقات العامة وفق الشكل التالي (الشكل رقم ١٩) :


مدير الإدارة العامة
للعلاقات العامة
نائب
المدير
إدارة
العلاقات الخارجية
إدارة
العلاقات الداخلية
" أقسام متنوعة "
" أقسام متنوعة "
إدارة الشئون
الإدارية والمالية
" أقسام متنوعة "
" وحدات متنوعة"

وهذا " التنظيم الأمثل " يتفرع عنه إدارات وأقسام ووحدات متعددة ومختلفة الاختصاصات وفقا لطبيعة النشاط الذى تمارسه المنظمة ، وتبعا للأهداف التى تسعى إلى تحقيقها ، ومراعاة لنوعية الجماهير التي تتعامل معها سواء كانت جماهير داخلية أو خارجية.

وفى هذه الحالة ، تتعدد معايير التنظيم الهيكلى وتتنوع إلى حد كبير .

ومن أهم معايير التنظيم الإدارى الهيكلى :

١) معيار وسائل الإعلام .
٢) المعيار الجغرافى .
٣) المعيار البشري (الجمهور) .
٤) المعيار الوظيفي (المهنى) .
٥) المعيار النوعي (طبيعة النشاط الذى تمارسه المنظمة) .
٦) المعيار المختلط (الذي يجمع بين معيارين من المعايير السالف ذكرها) .
٧) المعيار الشامل (التنظيم الأمثل) .

وفيما يلى عرض لكل معيار منها ....

أولا : التصنيف القائم على معيار (وسائل الإعلام) :

يستخدم هذا المعيار فى المنظمات والمنشآت التى تحتم طبيعة نشاطها التعامل الدورى والمستمر مع أجهزة الإعلام المختلفة مثل (الهيئة العامة للاستعلامات) . وبناء عليه فإنه من المتصور أن يتضمن هذا التنظيم نوعين من التقسيم :

أ- التقسيم القائم على مجموعات وسائل الإعلام :

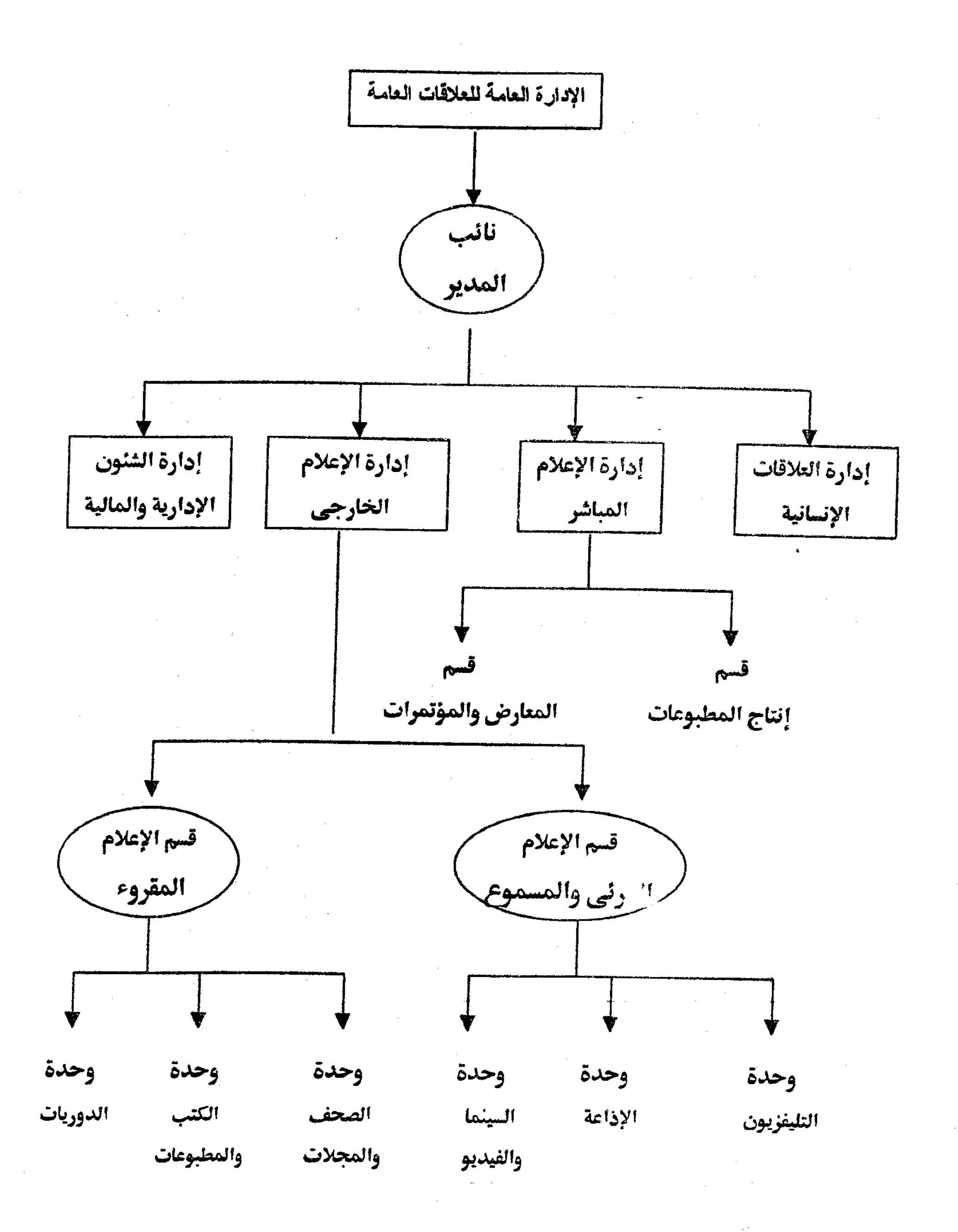
ويشمل :

- **قسم وسائل الإعلام المرئية والمسموعة .**
- **قسم وسائل الإعلام المكتوبة والمقروءة .**
- **قسم تحرير وإنتاج المطبوعات والنشرات والدوريات .**

ب- التقسيم القائم على تحديد وسائل الإعلام :

- **قسم السينما والتليفزيون .**
- **قسم الإذاعة .**
- **قسم الصحافة .**
- **قسم المعارض والمؤتمرات .**
- **قسم تحرير وإنتاج المطبوعات والنشرات والدوريات**

وبناء على ذلك ، يمكن وضع التنظيم " المناسب " التالى (الشكل رقم ٢٠) :


الإدارة العامة للعلاقات العامة
نائب المدير
إدارة الشئون الإدارية والمالية
إدارة الإعلام الخارجى
إدارة الإعلام المباشر
إدارة العلاقات الإنسانية
قسم المعارض والمؤتمرات
قسم إنتاج المطبوعات
قسم الإعلام المقروء
قسم الإعلام المرئى والمسموع
وحدة الدوريات
وحدة الكتب والمطبوعات
وحدة الصحف والمجلات
وحدة السينما والفيديو
وحدة الإذاعة
وحدة التليفزيون

ثانيا : التصنيف القائم على (المعيار الجغرافى) :

يُلجأ إلى هذا المعيار (المعيار الجغرافى) عند تعدد الفروع الجغرافية للمنظمة سواء داخل البلاد أو خارجها ، بحيث تسهم هذه الفروع الجغرافية إسهاما فعالا فى تحقيق أهداف المنظمة أو المنشأة .

ووفقا لهذا المعيار " الجغرافى " يمكن تصور الشكل التنظيمى التالى (الشكل رقم ٢١) :

الإدارة العامة للعلاقات العامة

نائب المدير

إدارة العلاقات الوطنية (المحلية)

إدارة الشئون الإدارية والمالية

إدارة العلاقات الأجنبية

قسم علاقات المنطقة المركزية

قسم علاقات الوجه البحرى

قسم علاقات الوجه القبلى

أقسام نوعية

قسم العلاقات الأوربية

قسم العلاقات الأفروآسيوية

قسم العلاقات الأمريكية

قسم العلاقات العربية

وحدة فروع شمال الصعيد

وحدة فروع وسط الصعيد

وحدة فروع جنوب الصعيد

ملاحظات حول التصنيف القائم على المعيار الجغرافي :

- يتصور في هذا التنظيم أن المنظمة لها فروع جغرافية في غالبية مناطق العالم .
- أن لديها أيضا فروعا جغرافية فى كل أو غالبية المحافظات .
- أن هذا التنظيم يتكون من خمسة مستويات إدارية هى :

المستوى الأول :

هو رئاسة الإدارة العامة ويمثله " مدير الإدارة العامة للعلاقات العامة " ويطلق عليه " المستوى الإشرافى الأول " .

المستوى الثانى :

هو نائب مدير الإدارة العامة للعلاقات العامة ، ويمثل " المستوى الإشرافى الثانى " .

المستوى الثالث :

مديرو الإدارات وهى ثلاث إدارات جغرافية :

أ- إدارة العلاقات الوطنية (المحلية) :

وتنقسم إلى ثلاثة أقسام جغرافية محلية .

ب- إدارة العلاقات الأجنبية :

وتنقسم إلى أربعة أقسام جغرافية دولية .

ج- إدارة الشئون الإدارية والمالية :

وتنقسم إلى عدد من الأقسام النوعية .

المستوى الرابع :

الأقسام الجغرافية وهى كما يلى :

- الأقسام التى تتبع إدارة العلاقات المحلية :

- قسم علاقات المنطقة المركزية (القاهرة الكبرى : محافظات القاهرة – الجيزة – القليوبية)
- قسم علاقات الوجه البحرى : ويشمل – بطبيعة الحال – عددا من الوحدات مثل : وحدة الإسكندرية والمنطقة الغربية – وحدة شمال الدلتا – وحدة وسط الدلتا– وحدة شرق الدلتا .
- قسم علاقات الوجه القبلى : ويمكن أن يشمل الوحدات التالية : وحدة فروع شمال الصعيد – وحدة فروع وسط الصعيد – وحدة فروع جنوب الصعيد .

❖ الأقسام التى تتبع إدارة العلاقات الأجنبية :

وهى أقسام : العلاقات الأوربية – العلاقات الأفروأسيوية – العلاقات الأمريكية – العلاقات العربية .

المستوى الخامس :

الوحدات الجغرافية : وهى عبارة عن تقسيمات إدارية صغرى تتبع الأقسام الإدارية . وقد سبق الإشارة إلى مثال لها فى معرض الحديث عن أقسام الوجهين البحرى والقبلى .

ثالثا : التصنيف القائم على المعيار البشرى (الجمهور) :

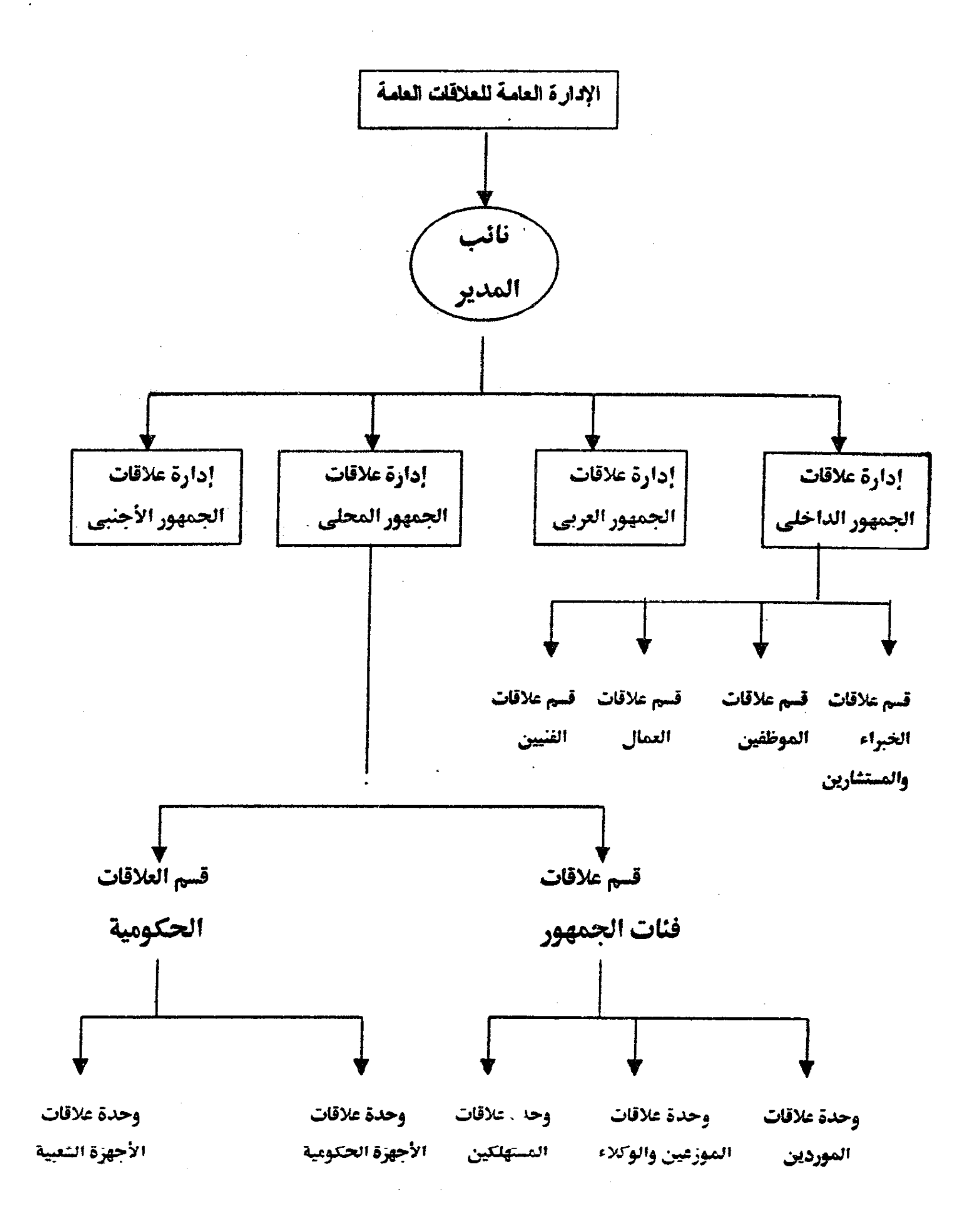
يتم تصنيف الهيكل التنظيمى للمنشأة وفقا لهذا المعيار البشرى تبعا لنوعية الجمهور الذى تتعامل معه المنظمة تعاملا مباشرا ويرتبط ارتباطا وثيقا بمهامها وأنشطتها .

معطيات النموذج التنظيمى وفقا لمعيار الجمهور :

فيما يلى بعض المعطيات الإدارية والتنظيمية التى يجب أن يضعها " الخبير التنظيمى " في حسبانه عند تصميم الهيكل التنظيمى لمنظمة ما وفق المعيار البشرى :

- أن تتعامل المنظمة مع أفراد ، وأجهزة حكومية في ذات الوقت .
- تعدد جنسيات الجمهور (جمهور محلى – جمهور عربى – جمهور أجنبى) .
- تعدد نوعيات الجمهور (موردون – موزعون – وكلاء – مستهلكون) .
- تعدد الجمهور الداخلى (خبراء ومستشارون – موظفون – فنيون – عمال) .

وبناءً على هذه المعطيات الإدارية ، يمكن تصور الشكل التنظيمى (وفقا للمعيار البشرى على النحو التالى) ، (انظر الشكل رقم ٢٢) :


الإدارة العامة للعلاقات العامة
نائب المدير
إدارة علاقات الجمهور الداخلى
إدارة علاقات الجمهور العربى
إدارة علاقات الجمهور المحلى
إدارة علاقات الجمهور الأجنبى
قسم علاقات الخبراء والمستشارين
قسم علاقات الموظفين
قسم علاقات العمال
قسم علاقات الفنيين
قسم علاقات فئات الجمهور
قسم العلاقات الحكومية
وحدة علاقات الموردين
وحدة علاقات الموزعين والوكلاء
وحدة علاقات المستهلكين
وحدة علاقات الأجهزة الحكومية
وحدة علاقات الأجهزة الشعبية

ملاحظات حول التصنيف التنظيمي وفق المعيار البشري (الجمهور) :

- يضم هذا التنظيم خمسة مستويات إدارية مثل التنظيم السابق (المعيار الجغرافى) .
- تقسيم المستوى الثالث " الإدارات " الأربعة إلى نوعين من الإدارات :

أ- إدارتين تتعلق أنشطتهما بالعلاقات العامة داخل الدولة :

- إدارة علاقات الجمهور المحلى :

أى جمهور المنظمة من المواطنين .

- إدارة علاقات الجمهور الداخلي :

وهم العاملون داخل المنظمة .

ب- إدارتين تتعلق أنشطتهما بالعلاقات العامة خارج الدولة :

- إدارة علاقات الجمهور العربى :

فالدول العربية بالمفهوم القانونى تعد من الدول الأجنبية ، ولكنها - وفقا للمفهومين السياسى أو الإعلامى - تدخل فى عداد الدول الأجنبية ، ولذلك تسعى كثير من المنظمات والمؤسسات التى تتعامل مع الجمهور الأجنبى إلى التفرقة بين الدول العربية من جانب والدول الأجنبية من جانب آخر .

- إدارة علاقات الجمهور الأجنبى :

- المستوى الإدارى الرابع : (الأقسام) :

- تنقسم إدارة علاقات الجمهور الداخلى إلى أربعة أقسام تبعا لمعيار الجمهور هى :

(قسم علاقات الخبراء والمستشارين – قسم علاقات الموظفين – قسم علاقات الفنيين – قسم علاقات العمال) .

- تنقسم إدارة علاقات الجمهور المحلى إلى قسمين اثنين :

(قسم علاقات فئات الجمهور – قسم العلاقات الخارجية) .

❖ المستوى الإدارى الخامس : (الوحدات الإدارية)

- يتكون قسم علاقات فئات الجمهور من ثلاث وحدات هى :

(وحدة علاقات الموردين – وحدة علاقات الموزعين والوكلاء – وحدة علاقات المستهلكين) .

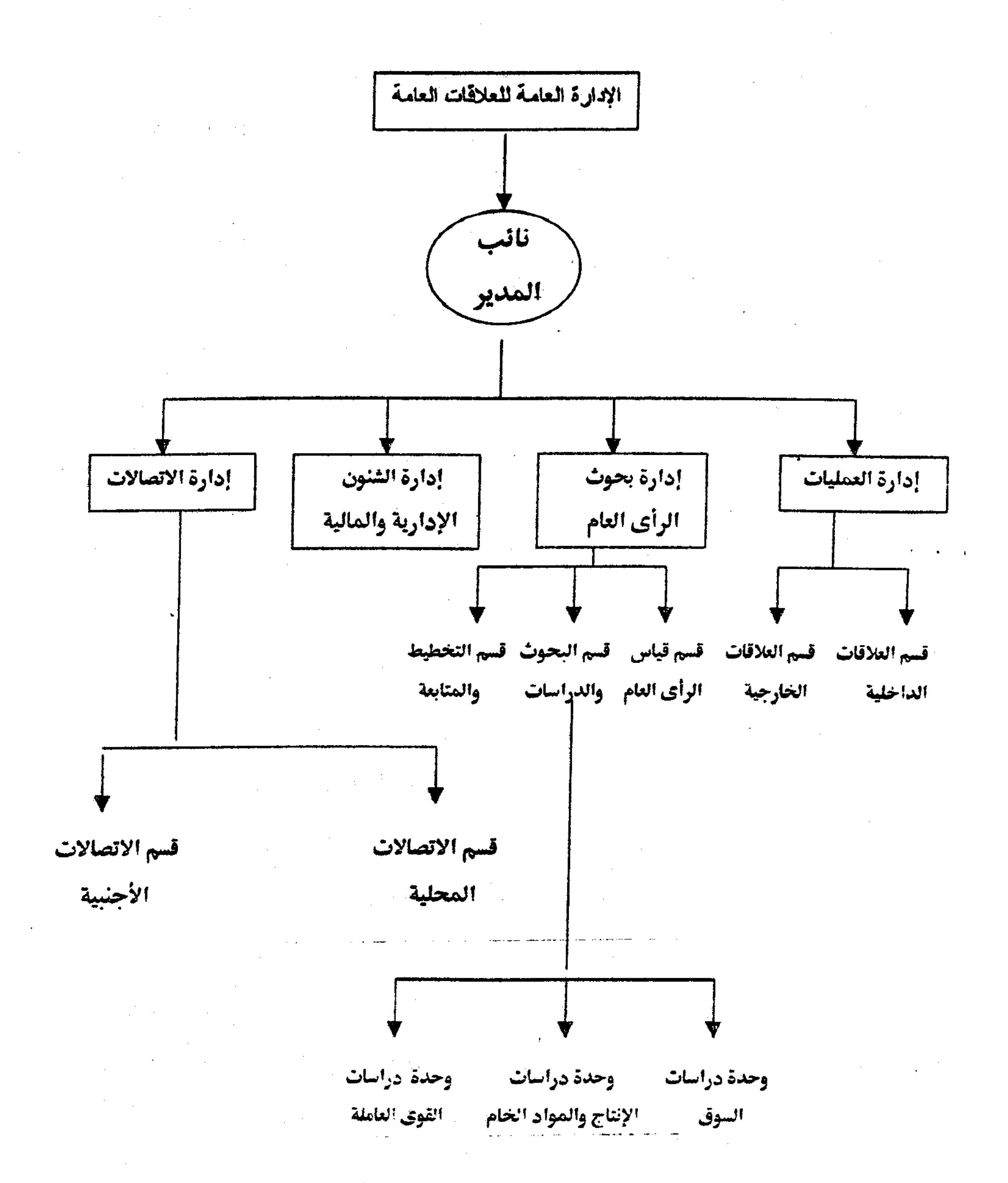
- يتكون قسم العلاقات الحكومية من وحدتى :

(علاقات الأجهزة الحكومية – علاقات الأجهزة الشعبية)

رابعا : التصنيف القائم على المعيار الوظيفى (المهنى) :

ويأخذ هذا التصنيف – فى الاعتبار – الطبيعة الخاصة للمهام الوظيفية أو المهنية للعاملين بالإدارة العامة للعلاقات العامة .

ويمكن تصور الشكل التنظيمى الملائم للمعيار الوظيفى (المهنى) كما يلى ، (الشكل رقم ٢٣) :


الإدارة العامة للعلاقات العامة
نائب المدير
إدارة العمليات
إدارة بحوث الرأى العام
إدارة الشئون الإدارية والمالية
إدارة الاتصالات
قسم العلاقات الداخلية
قسم العلاقات الخارجية
قسم قياس الرأى العام
قسم البحوث والدراسات
قسم التخطيط والمتابعة
قسم الاتصالات المحلية
قسم الاتصالات الأجنبية
وحدة دراسات السوق
وحدة دراسات الإنتاج والمواد الخام
وحدة دراسات القوى العاملة

ملاحظات حول المعيار الوظيفي (المهني) :

فيما يلي أهم الملاحظات – العامة – التي ينفرد بها الشكل التنظيمي للإدارة العامة للعلاقات العامة وفقا للمعيار المهني (الوظيفي) :

- ❖ يعتمد هذا المعيار بصفة أساسية على نوعية الوظائف التي يمتهنها العاملون بالمنظمة ؛ أي يعتمد على الطبيعة الفنية للوظيفة وسمات التخصص المهني .
- ❖ ينقسم هذا الشكل التنظيمي إلى أربع إدارات وظيفية تتطابق مع نوعية الوظائف بالمنظمة ، وهي :

– إدارة العمليات :

وتتولى المهام الوظيفية للعلاقات العامة في الداخل والخارج .

– إدارة بحوث الرأي العام :

وتتولى هذه المهام :

- ▪ إعداد خطط العمل الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل ، ومتابعة تنفيذها (قسم التخطيط والمتابعة) .
- ▪ إجراء البحوث والدراسات اللازمة لأهداف ووظائف المنظمة (قسم البحوث والدراسات) .
- ▪ القيام بعمليات استطلاع ، واستبيان ، وقياس الرأي العام الذي تتعامل معه المنظمة (قسم قياس الرأي العام) .

– إدارة الاتصالات :

وتتولى :

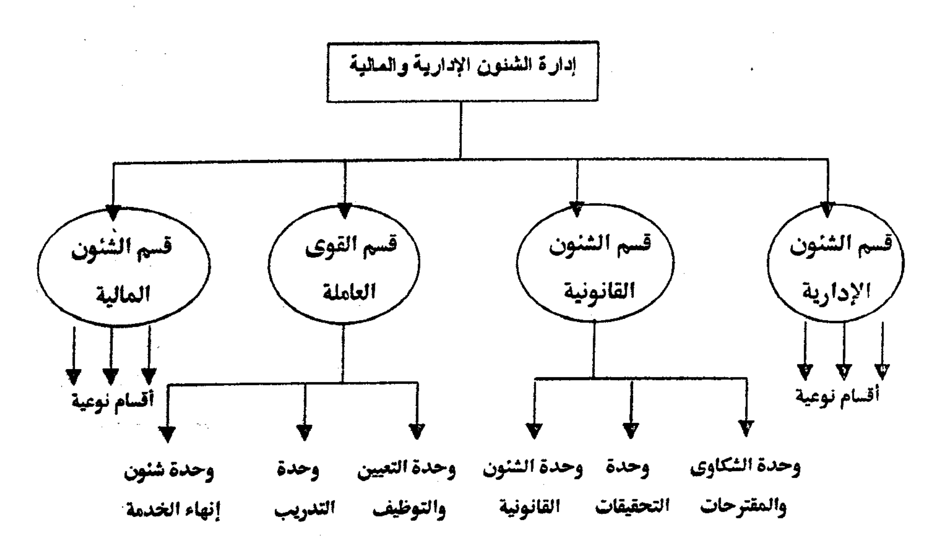
- ▪ المهام الوظيفية للاتصالات المحلية مع الموردين والوكلاء والموزعين والمستهلكين (قسم الاتصالات المحلية) .

- المهام الوظيفية للاتصالات الأجنبية مع مصدرى المواد الخام والماكينات والأجهزة والمعدات ، وكذلك مع جمهور الفروع الجغرافية الأجنبية (قسم الاتصالات الأجنبية) .

– إدارة الشئون الإدارية والمالية :

وهى من الإدارات النمطية التى يجب أن يتضمنها أى شكل تنظيمى ووفقا لأى معيار من المعايير التنظيمية .

والتقسيم – السائد – لإدارة الشئون الإدارية والمالية يكون وفق الشكل التنظيمى التالى :



مكونات إدارة الشئون الإدارية والمالية التابعة للإدارة العامة للعلاقات العامة :

تتكون الإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية من أربعة أقسام أساسية هي :

- **قسم الشئون الإدارية :**

والتقسيم التقليدى والسائد لهذا القسم هو الوحدات التالية :

[وحدة القيودات – وحدة الشئون الإدارية – وحدة الأرشيف والحفظ – وحدة المعلومات] .

- **قسم الشئون المالية :**

والتقسيم النمطى الشائع لهذا القسم هو الوحدات التالية :

[وحدة المشتريات – وحدة المخازن – وحدة المرتبات والمكافآت – وحدة الميزانية] .

- **قسم الشئون القانونية :**

ويتضمن – فى الغالب الأعم – الوحدات التالية :

[وحدة الشكاوى والاقتراحات – وحدة التحقيقات – وحدة الشئون القانونية] .

- **قسم القوى العاملة :**

و يلتزم فى تقسيماته – أيضا – بالمعيار الوظيفى . وبالتالى يتكون قسم القوى العاملة وفق المعيار المهنى من الوحدات التالية :

[وحدة التعيين والتوظيف – وحدة التدريب – وحدة شئون الخدمة] .

خامسا : التصنيف القائم على المعيار النوعى :

والمقصود به نوعية النشاط الذى تقوم به المنظمة أو المنشأة . وعلى أساس نوعية هذا النشاط يتم تقسيم الإدارة العامة للعلاقات العامة تصنيفا نوعيا ....

وتأسيسا على ذلك ، فإن الشكل التنظيمى " الملائم " وفقا للمعيار النوعى يتكون من المستويات الإدارية التالية :

- المستوى الإشرافي الأول ، ويمثله مدير عام الإدارة العامة للعلاقات العامة .
- المستوى الإشرافي الثاني ، ويمثله نائب مدير عام الإدارة العامة للعلاقات العامة .
- المستوى الإشرافي الثالث ، وهي الإدارات العامة وهي :
  - إدارة علاقات الإنتاج :

    وتتكون من قسمين نوعيين هما :

    [قسم الموردين – قسم المصدرين] .
  - إدارة علاقات التسويق :

    وتتكون من قسمين نوعيين هما :

    [قسم الوكلاء – قسم المستهلكين] .
  - إدارة علاقات القوى العاملة :

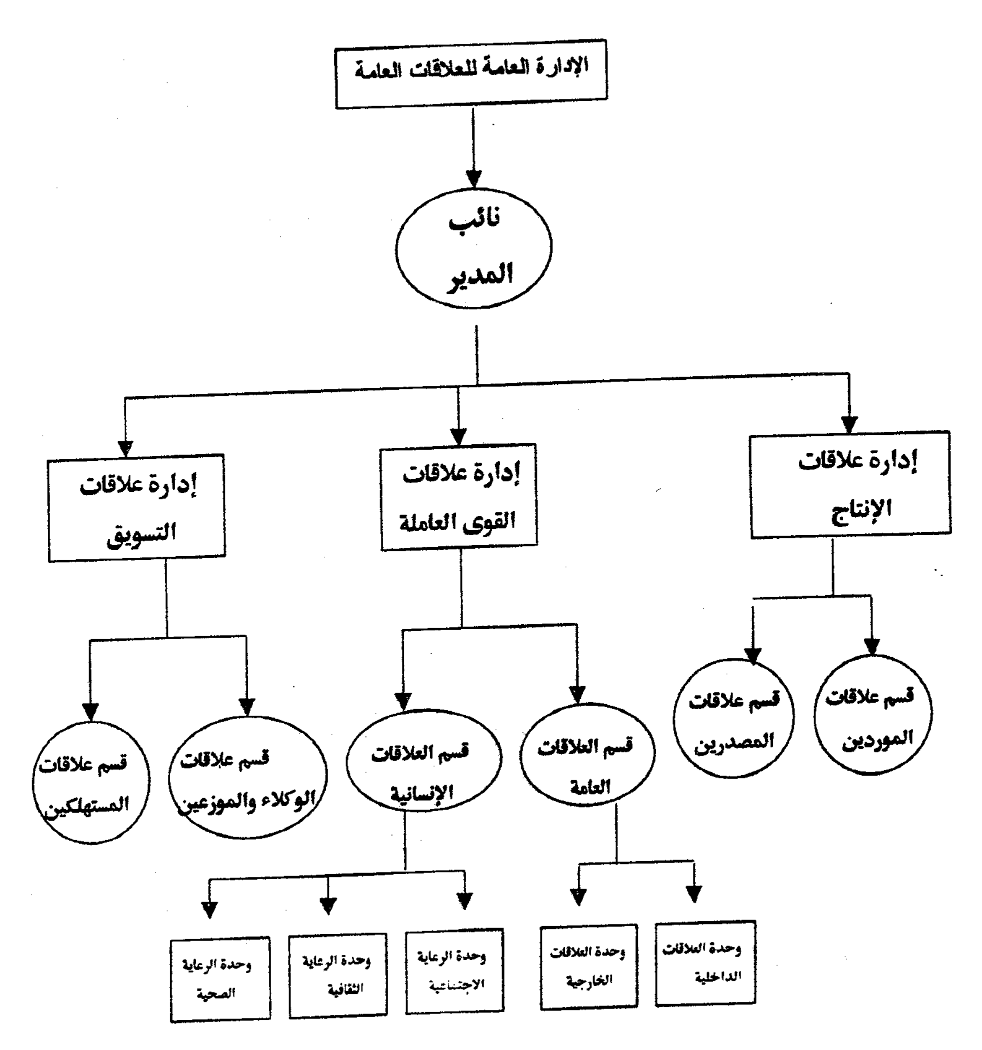
    وتتكون من قسمين نوعيين هما :

    [قسم العلاقات العامة – قسم العلاقات الإنسانية]
- المستوى الإداري الرابع " القسم " :
  - ينقسم قسم العلاقات العامة – نوعيا – إلى قسمي :

    [العلاقات العامة الداخلية – العلاقات العامة الخارجية] .
  - ينقسم قسم العلاقات الإنسانية – نوعيا – إلى ثلاث وحدات نوعية هي :

    [وحدة الرعاية الاجتماعية – وحدة الرعاية الثقافية – وحدة الرعاية الصحية] .

والشكل التالى يبين البناء التنظيمى للإدارة العامة للعلاقات العامة وفقا للمعيار النوعى ، (الشكل رقم ٢٤) :



سادسا : التصنيف المختلط:

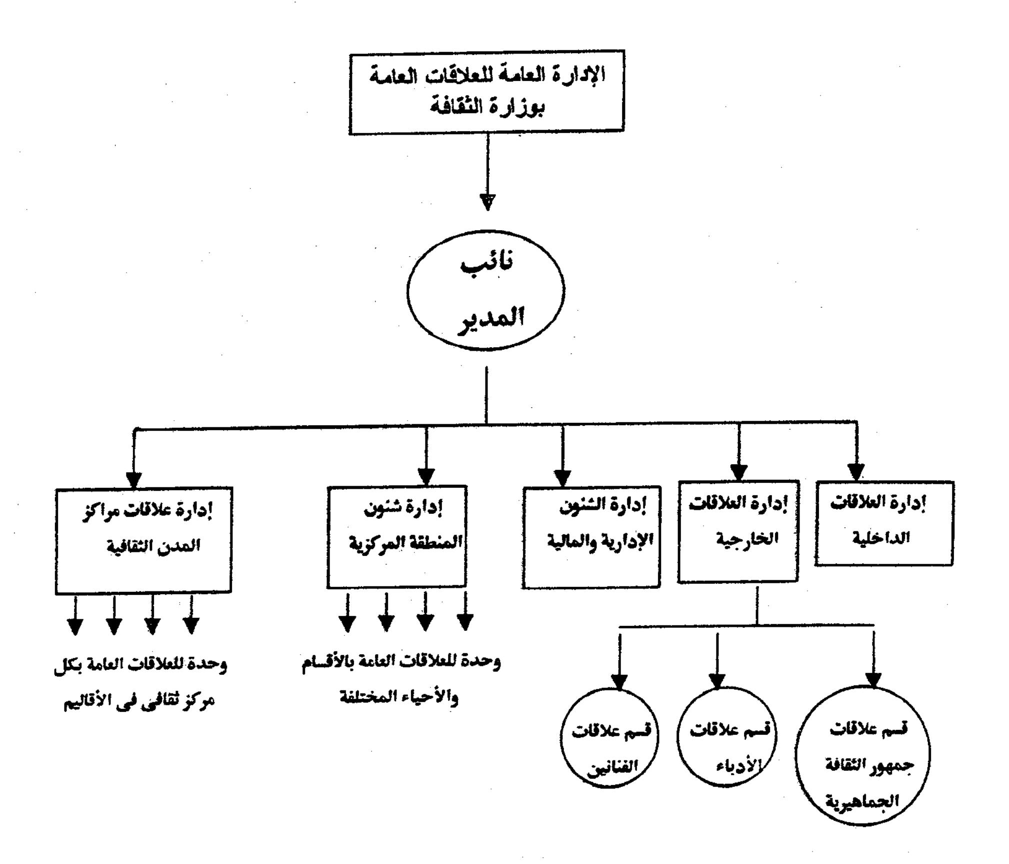
وهو التصنيف الذى يعتمد على الأخذ بمعيارين اثنين ولا بمعيار واحد ، فقد تقتضى طبيعة النشاط الذى تمارسه الإدارة العامة للعلاقات العامة إلى تطبيق معيارين اثنين من المعايير الخمسة السالف ذكرها :

[الإعلامى – الجغرافى – البشرى – الوظيفى – النوعى]

وفى بعض الأحيان ، يصعب تطبيق معيار واحد من المعايير الخمسة المذكورة ؛ لتوزع النشاط الذى تمارسه المنظمة وتنوعه إلى الدرجة التى يتحقق معها أسس أكثر من معيار واحد مثل منظمة ما تتعامل بصفة أساسية مع قطاعات متعددة من الجماهير ، من خلال فروعها الجغرافية المنتشرة فى كافة أنحاء الدولة ، ففى هذه الحالة يصبح المعيار البشرى والمعيار الجغرافى هما المعيارين اللذين يجب الأخذ بهما عند تصميم البناء التنظيمى للإدارة العامة للعلاقات العامة .

مثال المعيار المختلط:

الإدارة العامة للعلاقات العامة بوزارة الثقافة تتعامل مع قطاعات متعددة ومتنوعة من الجماهير . وفى ذات الوقت ، تضم فى هيكلها الوظيفى فروعا جغرافية منتشرة فى جميع المحافظات (بيوت ومراكز الثقافة) ، وبالتالى لابد من الأخذ بالمعيارين معاً (البشرى – الجغرافى) وفقا للشكل التنظيمى التالى (الشكل رقم ٢٥) :



تطبيقات المعيار المختلط :

يمكن حصر حالات المعيار المختلط (الذى يجمع بين معيارين اثنين من المعايير الخمسة السالف ذكرها) فى عدد محدود من الحالات (عشر حالات) هى :

١. المعيار (الإعلامى – الجغرافى) .
٢. المعيار (الإعلامى – البشرى) .
٣. المعيار (الإعلامى – الوظيفى) .
٤. المعيار (الإعلامى – النوعى) .

٥. المعيار (الجغرافى – البشرى) .
٦. المعيار (الجغرافى – الوظيفى) .
٧. المعيار (الجغرافى – النوعى) .
٨. المعيار (البشرى – الوظيفى) .
٩. المعيار (البشرى – النوعى) .
١٠. المعيار (الوظيفى – النوعى) .

" ...... تُجرى حالات تطبيقية لكل حالة من الحالات العشرة المذكورة ...... " .

سابعا : التنظيم الشامل :

التنظيم الشامل للإدارة العامة للعلاقات العامة هو التنظيم الذى يأخذ بعدة معايير مجتمعة عند تصميم الهيكل التنظيمى للإدارة العامة للعلاقات العامة .

والمثال التطبيقى للتنظيم الشامل هو :

" الإدارة العامة للعلاقات العامة بوزارة الداخلية "

الملامح العامة لتنظيم الإدارة العامة للعلاقات العامة بوزارة الداخلية :

- لها مسمى مختلف وهو " الإدارة العامة للعلاقات والإعلام " .
- المستوى الإدارى لها هو " إدارة عامة " .
- التبعية الإدارية : تتبع مباشرة وزير الداخلية .
- الفروع الجغرافية :

يوجد بكل مديرية أمن " قسم العلاقات العامة " .

- المعيار الوظيفى المهنى :

توجد بكل إدارة عامة نوعية " قسم للعلاقات العامة " مثل :

[قسم للعلاقات العامة بالإدارة العامة للمخدرات – قسم للعلاقات العامة بالإدارة العامة للآداب – قسم للعلاقات العامة بمصلحة وثائق السفر والجنسية – قسم للعلاقات العامة بالإدارة العامة لشرطة مجلسي الشعب والشورى – قسم للعلاقات العامة بالإدارة العامة لمباحث التموين] ٠٠٠٠ وهكذا ٠٠٠

❖ المعيار الإعلامي :

- حيث يوجد بالإدارة العامة للإعلام والعلاقات بالوزارة أقسام إعلامية تتوازى مع وسائل الإعلام .

التنظيم الأمثل لجهاز العلاقات العامة

من كل ما سبق ، يمكن تحديد معالم التنظيم الأمثل لجهاز العلاقات العامة فيما يلي:

أولا : أن يكون جهاز العلاقات العامة على مستوى (إدارة عامة) .

ثانيا : أن يتبع الرئيس الأعلى للمنظمة أو المنشأة مباشرة .

ثالثا : أن يتكون الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للعلاقات العامة من كل المستويات التنظيمية الإدارية المتعارف عليها (إدارة – قسم – وحدة) .

رابعا : اتباع الأسس التنظيمية الصحيحة في إعداد وتنظيم الهيكل الوظيفي للإدارة العامة للعلاقات العامة . ومن أهمها : (انتظام وتواصل خط السلطة في البناء التنظيمي من القمة إلى القاعدة مرورا بكل المستويات الإدارية والتنظيمية) .

خامسا : أن يتحقق لها الاكتفاء التنظيمي والإداري (تنظيما – ولائحيا – وماليا – وإداريا) .

سادسا : أن يطبق في شأنها مبادئ وأسس " التنظيم الشامل " الذي يطبق مجموعة من المعايير التنظيمية .

سابعا : أن يكون من شأن هذا التنظيم تحقيق الأهداف التالية :

أ- التوزيع الأمثل للمسئوليات .

ب- تنظيم الاختصاصات .

ج- الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة .

كيفية صياغة الهياكل التنظيمية

يقوم بإعداد الهياكل التنظيمية وصياغتها ووضع الإطار الإدارى للأشكال التنظيمية ومكوناته خبير متخصص فى التنظيم الإدارى .

ويجب أن تتوفر فى " خبير التنظيم الإدارى " المقومات التالية :

أولا : الموهبة التنظيمية :

فالمقدرة التنظيمية تعتمد بالدرجة الأولى على الموهبة التنظيمية التى يتمتع بها بعض الأشخاص ؛ ذلك لأن الدراسات العلمية أو العملية تصقل هذه الموهبة وتطورها ولكنها لا تخلقها فى الشخصية .

وعناصر الموهبة التنظيمية هى :

- الفكر المرتب .
- العقل المنظم .
- السلوك المنظم والمرتب .

ثانيا : الدراسة العلمية :

وخاصة لعلم " التنظيم الإدارى " الذى يصقل الموهبة التنظيمية وينميها ويزودها بالأصول العلمية لأسس التنظيم وقواعده ، وكذلك لمعايير الأداء الإدارى ومعدلات الإنتاج المتنوعة وفق تنوع نشاط المنظمة أو المنشأة .

ثالثا : الخبرة العملية :

ويكتسب الإنسان الخبرة العملية فى مجال التنظيم الإدارى من خلال المعطيات التالية :

أ- طول فترة سنوات العمل فى مجال " التنظيم الإدارى " .

ب- تعدد الخبرات الإدارية والوظيفية والمهنية .

ج- التعرض بالدراسة والحلول للمشاكل الإدارية والإسهام الفعال في إعداد وتنظيم وتطوير المنظمات والمنشآت .

عوامل ومعطيات التنظيم الإدارى

- ❖ كيف يختار الخبير التنظيمي الشكل التنظيمي المناسب ؟
- ❖ ما حجم الشكل التنظيمي الملائم ؟
- ❖ ما تقسيمات الشكل التنظيمي ومكوناته ؟
- ❖ ما الاختصاصات التى تسند إلى كل مكون من مكونات الشكل الهرمى التنظيمى؟
- ❖ ما مسار " خط السلطة " في الهيكل التنظيمي ؟
- ❖ ما حدود العلاقات الإدارية بين الرؤساء والمرءوسين ؟
- ❖ ما المقررات الوظيفية لكل مستوى إدارى ، وكل وظيفة يتضمنها الهيكل التنظيمي ؟
- ❖ ما معدلات الأداء المناسبة التى يمكن بواسطتها قياس مستوى الأداء لكل مستوى إدارى ، وكل وظيفة ؟

تنبع الإجابة عن هذه التساؤلات كلها من استيفاء مجموعة من العناصر المهمة التى تُعين الخبير التنظيمى على وضع وإعداد التصور المناسب للهيكل الوظيفى لمنظمة ما .

ويمكن حصر عوامل التنظيم الإدارى ومعطياته فيما يلى :

أولا : أهداف المنظمة :

يجب تحديد الأهداف والغايات التى تسعى المنظمة أو المنشأة إلى تحقيقها حتى يمكن تحديد المستويات التنظيمية الإدارية ومكوناتها التنظيمية ، مع التركيز – بصفة خاصة – على " أهداف العلاقات العامة " بالمعنى الحديث لمفهوم العلاقات العامة .

ثانيا : حجم الأعمال بالمنشأة :[٣٥]

كلما اتسع حجم الأعمال والأنشطة الأساسية بالمنظمة أدى ذلك بالتبعية إلى التوسع فى الهيكل التنظيمى للمنشأة ، والعكس صحيح .

وفى هذا الصدد يجب مراعاة الأمور التالية :

- حصر الأنشطة والأعمال الرئيسة المرتبطة بالعلاقات العامة والتى يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة منها .
- تقسيم الأنشطة والأعمال الرئيسة إلى مهام وأنشطة فرعية وتوصيفها .
- تجميع الأنشطة والأعمال ذات الطبيعة المتجانسة فى مجموعة واحدة متخصصة داخل النشاط العام للعلاقات العامة ، بحيث يكون بمثابة الأساس العلمى الذى يمكن الاعتماد عليه فى إنشاء الأقسام الوظيفية فيما بعد ، وبصورة تساعد على معرفة وتحديد نوع المؤهلات (العلمية والعملية) والمهارات الواجب توافرها فيمن سيسند إليهم مسئوليات هذه الأقسام .
- إنشاء وحدات إدارية فرعية داخل نطاق العلاقات العامة ، بحيث يتم إنشاء قسم لكل مجموعة نشاط متخصصة ، وإعطاء كل قسم المسمى الوظيفى المناسب الذى يتفق

[٣٥] Norman stone , How to manage Publie Relations – Practicol Guidelines for Effective PR management , (uk : Mc Graw _ Hill Book company , ١٩٩١) .

مع طبيعة ونوع الواجبات والمسئوليات الموكلة إليه ، وتعرف هذه المرحلة أو الخطوة " بالتقسيم أو التنظيم الداخلى لإدارة العلاقات العامة " .

وعند تنفيذ هذه الخطوة ، يجب مراعاة عدم التكرار والازدواجية عند تجميع الأعمال ، بحيث لا يكون العمل الواحد مسئولية أكثر من قسم ، فكل عمل يجب أن يكون مسئولية القسم المختص به فقط .

ثالثا : ميزانية المنظمة :

تعتبر الميزانية المعتمدة للمنشأة من أهم معطيات التنظيم الإدارى ، فكلما كانت الميزانية محددة كلما تقلص الهيكل التنظيمى للمنشأة ، والعكس صحيح .

رابعا : القوى العاملة :

يعتبر " حجم العمالة ونوعيتها " بالمنظمة أحد العوامل الأساسية فى تحديد ورسم الشكل التنظيمى للمنشأة .

والمقصود بالقوى العاملة :

- حجم القوى العاملة " عدد العاملين بالمنشأة " .
- مدى تنوع القوى العاملة .
- طبائع القوى العاملة وخصائصها ومستواها التعليمى والثقافى .
- تعيين العناصر البشرية فى كل قسم وظيفى مع مراعاة وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب .

خامسا : الامتداد الجغرافى :

كلما كان للمنشأة فروع جغرافية متعددة سواء داخل الدولة أو خارجها أدى ذلك بطبيعة الحال إلى تعدد المستويات التنظيمية الإدارية ، والعكس صحيح .

سادسا : الإطار التشريعي :

يصوغ " الخبير التنظيمي " الشكل التنظيمى الملائم وفق الأطر التشريعية واللائحية التى تنظم عمل المنظمة . ومنها :

- القواعد واللوائح المنشئة للمنظمة .
- القوانين واللوائح التى تنفذها المنظمة أثناء ممارسة اختصاصاتها .
- القوانين واللوائح التى تراقب أعمال المنظمة ووظائفها .

القواعد التنظيمية للهياكل الوظيفية

يلجأ " الخبير التنظيمى " إلى استخدام القواعد التنظيمية التالية عند تصميم الهيكل التنظيمى وإعداده .

وهذه القواعد التنظيمية – فى شكل مختصر وعام – هى :

١) التوازن الهرمى للتنظيم .
٢) التوازن الهيكلى فى تحديد المستويات الإدارية .
٣) تحديد الاختصاصات تحديدا قاطعا وواضحا .
٤) تحديد السلطات الوظيفية وتوزيعها على الأقسام الوظيفية كلّ حسب حجم المسئوليات الملقاة على عاتقه . وهنا يجب مراعاة توازن السلطة والمسئولية ؛ نظراً لأن منح السلطة لمن لا مسئولية له يفتح مجالاً للتسيب وسوء استخدام السلطة .

ويهدف تحديد الاختصاصات إلى :

- فض التنازع الإدارى " الإيجابى " .
- حل مشاكل التنازع الإدارى " السلبى " .

٥) توزيع الاختصاصات والمهام توزيعا متوازنا ، وهى :

- الأعباء والمهام الذهنية .
- الأعباء والمهام المادية .
- التوقيت المناسب لتنفيذ هذه الأعباء والمهام .

٦) تحديد العلاقات الوظيفية بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى داخل المنظمة سواء كانت علاقات رأسية تربط بين العلاقات العامة وغيرها من المستويات الإدارية العليا أو الدنيا فى الهيكل التنظيمى ، أو علاقات أفقية تربط بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى التى تقع معها على نفس المستوى الإدارى فى الهيكل التنظيمى .

٧) وضع " معدلات الأداء " لكل وظيفة مدرجة بالهيكل التنظيمى .

٨) تقييم نتائج تطبيق خطوات التنظيم ، حيث يتم الاعتماد هنا على المعلومات المرتدة والتى توضح لهم مستوى أداء العملية التنظيمية . وبعد تحليل هذه المعلومات يمكن أن ينتج عنها مجموعة نتائج وتوصيات يستفاد منها في تطوير التنظيم الحالى للعلاقات العامة .

التطوير التنظيمي

تعريف التطوير التنظيمي :

فيما يلي مجموعة من التعريفات لمفهوم التطوير التنظيمي :

- هو جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها ، وذلك من خلال إدارة مشاركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم ، تعطي تأكيدا خاصا للعمل الجماعي الشامل .
- إن التطوير التنظيمي يتوق إلى تحسين نوعية حياة الجانب الإنساني للمنظمة وزيادة فاعلية بُعده التنظيمي .
- هو المحاولة – طويلة المدى – لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة ، لأسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية " .

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وتعددها فإنها جميعا تكاد تتفق على أن جوهر التطوير والتغيير التنظيمي هو سلوك الفرد وجماعة العمل في منظمات العمل الحكومية (وغير الحكومية) ، عن طريق تطوير القدرات والمهارات الإنسانية وحل مشكلاتها باستمرار ووفق المتغيرات البيئية ، أو الاقتصادية أو التنظيمية أو الفنية أو التقنية .

وبناءً على ذلك ، نورد الملاحظات التالية عن التطوير التنظيمي :

١) إن برنامج التطوير التنظيمي قد يشمل المنظمة ككل (النظام الكلي) أو جزءاً منها فقط (أحد الأنظمة الفرعية) ، بشرط توافر درجة عالية من الاستقلال له عن باقي أجزاء النظام الكلي .

٢) هدف التطوير التنظيمي يتمثل في زيادة فاعلية المنظمة وتدعيم وتوسيع فرص الاختيار أمامها وتجديد حيويتها بطريقة مستمرة .

العوامل المؤثرة في التطوير التنظيمي :

١) العوامل البيئية التقنية :

تتمثل البيئة التقنية في التغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم . حيث بدأت المعلومات منذ عام ١٩٤٠ م بالانفجار المعلوماتي والزيادة في المكتشفات التقنية، وهذا التغيير في الاكتشافات التقنية والمعلومات له تأثير في بيئة العمل ومهامه ، سواء من حيث نوعية الإنتاج أو أساليبه أو الهيكل التنظيمي أو في مشاعر العاملين .

ويتمثل هذا التغيير في ثلاثة جوانب ، هي :

أ- العلماء والفنيين : لا شك في أن العلماء والفنيين قد يتأثرون ويكون لهم رد فعل معاكس ، كما يرى هيت وزملاؤه ، وقد يكون رد الفعل هذا في غير صالح المنظمة ، لأنهم قد يرون في التنظيم البيروقراطي تخلفا عن المبتكرات والوسائل التقنية الحديثة .

ب- أن الإنتاج المتقدم هو إنتاج معقد ومتقدم ، ويتمثل ذلك بالأجهزة الإلكترونية الحديثة وأدوات المكاتب والآلات الحاسبة والحاسب الآلي ووسائل الاتصال الحديثة ، كالآلة الكاتبة والفاكسيملي وغيرهما .

ج- العمليات الإنتاجية يجب أن تكون بمستوى أداء وتقدم الإنتاج نفسه ، وبأقل نسبة من الأخطاء الإنسانية ؛ حتى لا يترتب عليها آثار سلبية بالنسبة للمستخدمين والمستهلكين .

٢) عوامل البيئة الاجتماعية :

وتتمثل هذه العوامل في العوامل البيئية الاجتماعية الخارجية ، كالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم ، وكذلك ففي الاتجاهات والمواقف نحو العمل ، وتغير

النظرة إلى هذه الاتجاهات وإلى المسئولية الاجتماعية ، كما تتمثل العوامل الاجتماعية كذلك فى نمو السكان وتفاعلهم .

٣) العوامل الاقتصادية :

وتتمثل هذه العوامل فى عوامل البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية ، مثل : رأس المال والموارد الاقتصادية وحركة وتغيير الأسواق العالمية وظروف الإنتاج ، والأعمال والتسويق وندرة الموارد والمنافسة والحروب أو الأزمات الاقتصادية .

٤) العوامل التنظيمية :

وتتمثل فى العناصر التنظيمية داخل المنظمة وخارجها ، مثل : اتجاهات العاملين والموظفين والمديرين ، ومتطلبات المشاركة فى العمل ،والتقنية الإدارية ، وحجم منظمات العمل ، وزيادة مهارات العاملين ، وتغير القيم والمواقف لدى العاملين .

٥) العوامل النفسية :

ويقصد به المناخ المواتى والمناسب لأداء العمل داخل المنظمة أو المنشأة .

والعوامل النفسية هى العنصر الأساسى فى خلق روح الانتماء وسيادة مبدأ الولاء من العاملين تجاه المنظمة أو المنشأة .

المبحث الرابع

إدارة العلاقات العامة

يصف العالم " تايلور " الإدارة العلمية بأنها - بالدرجة الأولى - " ثورة عقلية " . ومن ثم ، لا يمكن الاتفاق على تعريف عام وموحد لعلم الإدارة من ناحية ، ولاختلاف المنظور العلمي الذي يتناول منه كل عالم أو باحث تعريف الإدارة .

وفيما يلي عرض موجز لأهم تعريفات الإدارة العامة :

❖ هناك من يعرف الإدارة بأنها " علم وفن " يتعلقان بالتفاعل العقلي والروحي بين قائد موجّه لمجموعة من البشر ، والمجموعة التي يوجهها ويشرف عليها ؛ مستهدفا من وراء ذلك تحقيق أهداف مرغوب فيها .

ولعلنا من قراءتنا لهذا التعريف ، يتبين لنا مدى العمومية التي لا تلجأ إلى تحديد العناصر الموجهة إلى تحقيق الأهداف ، هذا بالإضافة إلى إشارته إلى التفاعل العقلي والروحي بين القائد ومن يتبعه ، و تعتبر عملية التفاعل هذه من أعقد الأمور وأصعبها ؛ لأنها تتم بين بشر ، والبشر مختلفون ومتفاوتون في أمزجتهم ومشاربهم الروحية والعقلية ، وعلى ذلك فإننا لا نخرج بمعيار محدد يسر لنا فهم الأسلوب الأمثل لخلق مثل هذا التفاعل .

❖ وعرف " ستانلي فانس Stanley Vance " الإدارة : " بقوله إن الإدارة هي مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها .

وهذا القول ينطبق حيثما يضم اثنان أو أكثر جهودهم للقيام بعمل ما " .

والواقع أن مفهوم الإدارة بمنطق العصر الذي نعيش فيه لم يعد مقصورا على مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها ، بل إنه مع ذلك يشمل الوسائل الصحيحة التي تتخذها المنشأة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود الممكنة . ولها في سبيل ذلك أن تستعين بوسائل التدريب والتمرين التي تساعد على اتقان العمل ، مع مراعاة العلاقات الإنسانية ؛

لأنها تعتبر جزءا لا يتجزأ من علاقات العمل التى تقوم على التفاهم والمصلحة المتبادلة والعمل لما فيه مصلحة القوى العاملة بجانب مصلحة أصحاب الأعمال مما يعود عليهم جميعا وعلى الدخل القومى بأفضل النتائج . ولهذا يتزايد الاهتمام فى مختلف الدول الناهضة نحو أهمية تطبيق الأساليب العلمية فى إدارة العنصر الإنسانى وما يقوم به من نشاط .

- ويقول "Frost " فى تعريف الإدارة " إنها فن توجيه النشاط الإنسانى " .

وهذا التعريف يتسع فى مدلوله ليشمل كل أنواع الأنشطة البشرية فهو تعريف شامل وعام ....

- ويقول "Houghton " " إن الإدارة هى الاصطلاح الذى يطلق على التوجيه والرقابة ودفع القوى العاملة إلى العمل فى المنشأة ، وهى تمثل العنصر الشخصى فى حياة المنشأة ، ذلك العنصر الذى يقوم بتطويرها وتنسيقها وتوجيهها والإبقاء على كل ظاهرة في مكانها . وهذا العنصر الشخصي لا يمكن استبداله بعنصر آخر يحل محله ويعتمد نجاح المنشات إلى حد كبير على المهارة التى تؤدى بها أعمال الإدارة " .

وقد اشتمل هذا التعريف على بعض العناصر المكونة للإدارة كالتوجيه والتنظيم ، فإن قوله " الإبقاء على كل ظاهرة فى مكانها " يفهم منه العمل على إيجاد توازن داخل المنشأة وهذه وظيفة التنظيم ، كما اشتمل - أيضا - على التنسيق وأغفل التخطيط ، وأهمية العلاقات الإنسانية ، ودور العلاقات العامة .

- ويقول الأستاذان "D.S.K.Dexter, S. Kitnbal " "يدخل فى نطاق الوظيفة الإدارية جميع الوظائف والواجبات اللازمة لبدء أى مشروع وتمويله ، ووضع

سياسته العامة ، وتهيئة المعدات اللازمة له ، والشكل العام الذى يزاول فى ظله نشاطه ، واختيار من يشغلون الوظائف الرئيسية " .

ويفهم من هذا أن الكاتبين يُدخلان في نطاق الوظيفة الإدارية جميع الجهود التى تبذل فى مراحل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة على اعتبار أنها من الوظائف التى يتطلبها قيام المشروع ومزاولة نشاطه .

وبذلك تكون الإدارة عندهما هى الوظيفة الشاملة لكل ما يتطلبه تكوين المشروعات من جهود .

- ويقول "R.T.Livingston" " إن وظيفة الإدارة هى أن تحقق أهدافها بأقصى ما يمكن من " التوفير " فى الوقت والمال . وكثيرا ما يكون ذلك عن طريق حسن الاستفادة من التسهيلات القائمة " .
- ويقول "Bethel" فى تعريف الإدارة : " كثيرا ما تطلق الإدارة على الوظيفة التى يقوم بها مجلس المديرين ، فهو الذى يضع السياسات التى تتعلق بنوع الإنتاج والتمويل وقنوات التوزيع والخدمات والمستخدمين ، كذلك يدخل فى نطاق الإدارة مسئولية أعضاء مجلس المديرين عن وضع شكل عام للهيكل التنظيمى لهذه السياسات " .

ولكن الكاتب لجأ فى تعريفه إلى تغليب صفة الإدارة على ما يقوم به مجلس المديرين، وهذا القول لا يتفق مع الواقع ؛ لأن الجهاز الإدارى ينظم كل سلطة ومسئولية من الإدارة العليا المسئولة عن رسم السياسات إلى الإدارة التنفيذية التى تشمل المديرين ورؤساء الأقسام وكل من يوكل إليه الإشراف على أى عمل داخل المنشأة .

- تعريف كونتز ودونيل "Koontz , O,Donnell" فقد ذكرا أنها " وظيفة إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين " "The function of getting things done through others "

❖ تعريف "إداورد هامبل" " Edward H . Hampel " للإدارة بأنها المراحل المتتابعة من التفكير واتخاذ القرارات ؛ فإن المدير يهدف إلى تجديد حجم المنتجات أو الخدمات ونوعها وأثمان تكلفة وأوقات وأسعار بيعها ، وما إلى ذلك مما يسمح بتحقيق ربح المشروع ، والواجب الرئيسى الذى يقع على عاتق المدير هو القيام بمثل هذا التفكير واتخاذه لمثل هذه القرارات .

ويلاحظ أن صاحب هذا التعريف قد أغفل العنصر الإنسانى وما يجب عليه من الرعاية والعناية الكافية من حيث أنه المحرك لجميع الوظائف التى يشتمل عليها المشروع.

❖ كذلك عرف (المعهد البريطاني للعلاقات العامة) الإدارة بأنها " التفكير المستمر والجهد المتواصل الذى يُبذل لخلق علاقات قائمة على الفهم المتبادل ، واستمرار بقائها بين الأشخاص فى المنظمات أو بين المنظمات والمجتمع بالمعنى الأعم " .

❖ كذلك " Plowman and Petersen " فى كتابهما (Business Organization) فهما يعرفان الإدارة بأنها الوسيلة الفنية التى تستطيع – بمقتضاها مجموعة من الأشخاص– أن تحدد وتوضح أهدافها وأغراضها وتعمل على تحقيقها .

❖ وذكر "Oliver Sheldon" في كتابه " The Philosophy of Management " أننا يمكننا أن نقرر أن وظائف الإدارة هى الطريقة التى يتم بواسطتها :

أولا : تجميع أوجه النشاط المتشابهة أو المتقاربة فى وظيفة واحدة .

ثانيا : خضوع كل وظيفة لرقابة خاصة .

وهكذا ، لا نكاد نجد تعريفا جامعا شاملا للإدارة ، بل وجدنا كل كاتب يحاول أن يعرف الإدارة من وجهة نظره الخاصة . ومن ثم ، جاء تعريفه للإدارة متأثراً بهذه الوجهة .

تعريف د. كمال أبو الخير :

" الإدارة تمثل العنصر الشخصي في حياة المنشأة الذي يعمل على تحقيق أهدافها. وفي سبيل ذلك ، تستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود الممكنة مع مراعاة العامل الإنساني ، وتستعين بالقيادات الحازمة القادرة ، وتطبق جميع عناصر الإدارة العلمية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق ، وبذلك تكفل للمنشأة نجاحا يرضى عنه أصحابها وعمالها وموظفوها والمجتمع الذي تعمل فيه " .

وبذلك ، يكون هذا التعريف قد جمع - في إيجاز - العناصر الأساسية للإدارة العلمية ، كما أوضح بشكل ملحوظ ضرورة تطبيق العلاقات الإنسانية ، كذلك أشار إلى العلاقات العامة وضرورة تطبيقها عندما طالب بوجوب رضاء المجتمع عن المشروع الذي ينفذ في دائرته .

عناصر الوظيفة الإدارية

إن انسياب العملية الإدارية وانضباطها يتحدد في إطار عدد من المسئوليات هي :

أ- مسئوليات تتعلق باتخاذ القرارات التي توضح التخطيط ومبادئ العمل .

ب- مسئوليات تتعلق بتحديد الأغراض والأهداف (Objectives and Targets) .

ج- مسئوليات تتعلق بتعيين القيادات ، وحفز القوى العاملة نحو العمل .

د- مسئوليات تتعلق بالرقابة على العمل وأسلوب أداء الأعمال .

هـ- مسئوليات تتعلق بتحقيق النتائج المستهدفة .

وإذا كنا نتكلم عن إنجاز الأعمال في إطار المسئوليات ، فإن هذه المسئوليات لا يمكن أن تتم إلا إذا فُوّضت بالسلطة Authority ، والسلطة – دائما – تقترن بالمسئولية .. والسلطة لا تمارس إلا عن طريق إعطاء صاحبها الحق والقدرة على الممارسة(Right and Power) إذ أن سلطة الرئيس – مثلا – تعطيه حق الإشراف قبل أن يبدأ تنفيذ العمل، ثم تعطيه حق تقدير العمل بعد إنجازه ... وله – في هذه الحالة – أن يقر العمل .. أو يعدله .. أو يلغيه .. وقد يصل الأمر أيضا إلى تغيير الشخص الذي يؤدي عملاً ما إلى عمل آخر إذا كان في ذلك صالح العمل ؛ إذ أن هذه السلطة التي يمارسها الرئيس تستهدف – بالدرجة الأولى – حسن سير العمل وانتظامه ، ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة التي تمارس عملها في نطاق سلطة الرئيس وتحت إشرافه . وهكذا ... فإن السلطة تقترن بالمسئولية ؛ أي تقترن بالواجب ؛ فكل حق يقابله واجب .

وفي ذلك يقول الأستاذان " بيترسون وبلاومان (Peterson and Plowman) :

(من المعترف به أن كل حق يقترن معه التزام أو واجب) .

والالتزام والواجب يعنيان المسئولية ، والشعور بالمسئولية يتطلب من صاحبها أن يتوافر فيه عنصر الموافقة أو الاستجابة (Compliance or Consont) للتعليمات التى تتعلق بواجباته والطاعة لها ، هذا فضلا عن الإيمان بأن العمل يتم عن طريق الاعتماد على الغير ، الأمر الذى يتحتم معه البعد عن الفردية أو الاستقلال عن الآخرين .

ومن هذا يتضح أنه إذا كانت المسئولية تقترن بالسلطة فإن هذا يترتب عليه بالضرورة تناسب المسئوليات مع السلطات فى أى عمل من الأعمال ، وفى أى وحدة من الوحدات ، أيا كان نوع النشاط الذى تمارسه ؛ فالوحدات المختلفة فى حاجة إلى أن تتفهم طبيعة العملية الإدارية وعناصرها حتى تحقق أهدافها بأعلى قدر من الكفاءة والتنظيم (Organization) والتحقق من ملاءمة القوى العاملة للعمل (Staffing) والتوجيه (Direction) والرقابة (Control) والتنسيق (Coordinaton) .

ويهمنا أن نوضح - قبل أن نشرح هذه العناصر - هل العملية الإدارية تسير فى تسلسلها وفقا للترتيب الذي أوردناه أم أنه يمكن تقديم عنصر على عنصر آخر ؟ ... ولو حدث ذلك فهل يعد ذلك إخلالا بالعملية الإدارية ؟ ...

المنطق العلمى يحتم علينا أن نوضح أن هناك فارقا بين المهمة المطلقة للوظيفة الإدارية عند إسهامها بداءة فى إنشاء أو تكوين مشروع ، أو الإسهام فى القيام بوظيفة الإدارة فى مشروع قائم فعلا .

ففي الحالة الأولى ، حالة الإسهام فى إنشاء مشروع ، فإن الترتيب الذى أوردناه يعتبر - إلى حد كبير - ترتيبا منطقيا ومعقولا فى تسلسل الجهود التى تبذل من أجل تحقيق الوظيفة الإدارية على أفضل وجه ممكن .

أما الحالة الثانية ، وهى حالة الإسهام بالجهد الإدارى في مشروع قائم فعلا ، فإن الأمر يختلف ؛ وذلك لأن الذى يتولى الوظيفة الإدارية يجد نفسه فى خضم من النشاط الإدارى المتدفق فى المشروع ، وحينئذ تكون المهمة الأولى فى نظره كيف يمكن انتهاج الأسلوب الأمثل الذى يمكن عن طريقه تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية للمشروع ، الأمر الذى يحتم على من يتولى الوظيفة الإدارية القيام بالبحوث والدراسات اللازمة ، وما يحققه من نتائج .

فقد يبدأ بعنصر التنظيم ٠٠ أو قد يبدأ بتغيير القوى العاملة إذا وجد أنها لا تتوافر فيها المواصفات اللازمة للعمل ٠٠ أو قد يجد أن القوى العاملة ينقصها بعض المعرفة والإدراك بجوانب معينة تتصل بعلاقات العمل ، وحينئذ يبدأ بالتوجيه ٠٠ وهكذا يجد نفسه فى موقف يتطلب منه أن ألّا يلتزم بالترتيب الذى أوردناه ٠٠ وهو فى هذا محق ، فالعبرة باتخاذ الطريق الأفضل ، والأسرع نحو تحقيق النتائج .

ويمكن القول إن عناصر الوظيفة الإدارية عناصر متداخلة ، وأن الظروف المحيطة بالعمل هى التى تفرض على المديرين أسلوب العمل ، ومن أجل ذلك فإنه يمكن تحديد عناصر الوظيفة الإدارية – دون ترتيب – فيما يلى :

(١) التخطيط التنظيمي . (٢) التنظيم .

(٣) التوجيه . (٤) التنسيق .

(٥) الرقابة . (٦) ملاءمة القوى العاملة للوظيفة .

وفيما يلى شرح موجز لكل عنصر منها ٠٠٠٠٠

العنصر الأول : التخطيط التنظيمي : Organization Planning

ومعناه أن تعد المنظمة خطة تحدد فيها الأهداف القريبة والبعيدة التي تسعى إلى بلوغها ، والأساليب المحددة لبلوغ هذه الأهداف . وهذه الخطة لا تعدو أن تكون برنامجا عاما يستعان به في توجيه السياسات التي ستتبع لتحقيق هذه الأغراض ، وتتضمن هذه الخطة مجموعة من التفاصيل القائمة على البحث والدراسة لمختلف الأمور سواء ما يتعلق بالمنشآت المزمع إنشاؤها ، أو بالمنشآت الأخرى التي تشابهها وتقوم بنشاط مماثل لنشاطها فيجب أن تشتمل هذه الخطة على مدى توافر الإمكانيات التي تستطيع المنشاة أن تحصل عليها لتبدأ بمزاولة نشاطها ، وعلى التنبؤ بما قد تحتاج إليه في المستقبل وما يمكنها أن تحصل عليه لمواجهة احتياجات التوسع وما قد يطرأ على السوق من تغيرات .

وهكذا يكون الهدف من التخطيط التنظيمي استخدام أقصى الإمكانيات التي يمكن للمشروعات أن تحصل عليها ، وتوجهها الوجهة التي تعود بأكبر فائدة ممكنة على أصحابها وعلى مجموع القوى العاملة بها وعلى مجموع الأعضاء المستهلكين .

ومن حيث أن التخطيط التنظيمي يضع السياسات لبلوغ الأهداف القريبة والبعيدة فيجب أن يتصف بالمرونة حتى يمكن تعديل هذه الخطط كلما طرأت ظروف تتطلب هذا التعديل .

ويطلق على مجموع الخطط اللازمة قبل أن تبدأ المشروعات عملها " التخطيط التنظيمي " .

ويعرفه (Bennett)بأنه عبارة عن تحديد أهداف المشروع ، والطرق اللازمة لإرشاد الأشخاص في قيامهم بنشاطهم لتحقيق هذه الأهداف في سهولة ويسر .

ويعرفه كذلك(Brech) بأنه عبارة عن التنبؤ – مقدما – بالحاجة إلى إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي (Organization Structure) في ظل التيسيرات المحتمل وقوعها في المنظمة ، ثم يستطرد فيذكر أن هذه المهمة ليست يسيرة وليس معناها أن تضع تفصيلا كاملا موضوعيا بمطالب المستقبل المتوقعة ، ولكنها تعني المراقبة الدائمة لاتجاه الظروف القائمة في الهيكل التنظيمي ، والتنبؤ – على وجه عام – بنوع المسئوليات المقترح تعديلها في الهيكل لتتمشى مع الظروف المتوقعة عند حدوثها ، وهذا التنبؤ – فضلا عن أنه يعد إطارا عاما للظروف التي قد تَجِدُّ ويحتمل وقوعها فإنه – يتضمن كذلك الاستعدادات التي تهيأ لهذه الظروف وما ينبغي اتخاذه لمقابلة النواحي الإدارية والفنية المطلوبة .

والتخطيط التنظيمي يتطلب ممن يقومون بتأسيس المشروعات إجراء البحوث بقصد التأكد من وجود الحاجة الاقتصادية لإقامة المشروع في المنطقة المزمع إنشاؤها فيها، والتأكد من أن رقم المبيعات المرتقب يمكن من أداء الأعمال بكفاية تامة ، فإذا توافر من هذه البحوث الإجراءات اللازمة لتأسيس القيام بمختلف أوجه النشاط ، وبعد اتخاذ اللازم نحو اختيار الموقع وبعد أن توضع موضع الاعتبار احتمالات التوسع ، إذ أن الاستعداد لكافة الاحتمالات قبل البدء في نشاط المشروع يعتبر غاية في الأهمية .

ولعل هذا يوضح لنا ما يقرره بعض العلماء في إيجاز من أن التخطيط – أساسا – إنْ هو إلا " العملية الرشيدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأية ناحية من نواحي نشاط المشروع " .

" Planning is the rational process of making decisions of any place of enterprise activity "

كما أن " بيلى جوتز Billy E . Geotz " عرف التخطيط الإدارى في كتاب له بعنوان " التخطيط والرقابة الإدارية " بأنه" أساس الاختيار "Planning is fundamentaly choosing" ، كما استطرد قائلا : إن مشكلة التخطيط تبرز فقط عندما تكتشف بدائل لأساليب العمل " ٠٠٠ ولعلنا لا نتعدى الحقيقة حينما نقرر أنه يكاد يكون مستحيلا في دوائر الأعمال أن يكون هناك طريق واحد ينبغي اجتيازه من أجل تحقيق الأهداف٠٠٠ بل إن التقدم العلمى وتطور المجتمعات ، وتجديد المشروعات أو إنشاءها وفقا لأحدث الأساليب العصرية ، إلى غير ذلك من العوامل يجعل باستمرار أمام رجال الأعمال طرقا وسبلا مختلفة ، وعليهم أن يتخيروا من بينها وفقا للنتائج التى تسفر عنها بحوثهم ودراساتهم ، خاصة وأن طبيعة التخطيط (Nature of planning) ، تتطلب إجراء بحوث ودراسات تتعلق بأربعة مبادئ أساسية هى :

أ- تحقيق الأهداف Objectives :

ينبغى على الخطة الرئيسة ، والخطط الفرعية أن تُعد بأسلوب علمى بحيث تسهم إسهاما إيجابيا فى تحقيق الأهداف التى من أجلها أنشئ المشروع ، فالمشروع أنشىء ليبقى ويستمر ٠٠ وهذا يتطلب التعاون المثمر البناء بين المجموع ممن يرتبط صالحهم بصالح المشروع .

ب- أولوية التخطيط Primary of planning :

أوضحنا أن العملية الإدارية ترتكز على التخطيط التنظيمى ، والتنظيم ، وملاءمة القوى العاملة ، والتوجيه ، والرقابة والتنسيق ، كما أوضحنا أن العملية الإدارية مترابطة ومتشابكة بحيث يمكننا القول إن جميع هذه العناصر ترتبط بعضها ببعض ، غير أن مهمة

التخطيط لها أولوية بالدرجة الأولى ؛ وذلك لأن التخطيط يقوم بدور أساسي فيما يتعلق بأفضل الأساليب التي ينبغي اتباعها لتحقيق الأهداف ، وذلك حتى يكون الجهد الجماعي المنظم في المشروع منتجا ومثمرا وفعالا .

جـ - شمول التخطيط Pervasiveness of planning :

أوضحنا من قبل شمول العملية الإدارية لمختلف العناصر أو الوظائف الإدارية .. فلماذا إذن نعتبر " شمول التخطيط " مبدأ من المبادئ الأساسية لإعداد الخطة ؟ الحقيقة أننا نفعل ذلك تأكيدا لأهمية التخطيط .. فالتخطيط وظيفة كل مدير planning is a function of every manager .. غير أن ممارسة المدير لهذه الوظيفة تتفاوت عند التطبيق بالقدر الذي يشغله المدير في سلم الهيكل الإداري في المشروع.. أي بما لديه من سلطات ، وفقا لطبيعة الخطط والسياسات التي وضعت من الإدارة العليا، ولا يمكن أن يوصف شخص بأنه إداري حق ، إلا إذا مارس فعلا مهمة التخطيط .. حتى ولو كانت هذه الممارسة في نطاق ضيق .

د - كفاءة الخطط Efficieney of Plans :

توصف الخطة بالكفاءة إذا تمكنت عند تطبيقها من تحقيق أهدافها بأقل جهد ممكن، وبتحقيقها نتائج إيجابية تفوق في قدرها التكاليف التي تحملتها المنشأة Positive gains greater than the costs .. ويمكن للخطة - في منشأة ما مثلا - أن تحقق أهدافها .. غير أنها إذا حققت هذه الأهداف بتكاليف عالية جدا ، أو بتكاليف غير ضرورية ، فإنها - في هذه الحالة - لا تتصف بالكفاءة ..

إن مبدأ كفاءة الخطة يتضمن ضرورة مراعاة تحقيق التناسب بين المدخلات والمخرجات وفقا للنسب الإدارية المتعارف عليها في هذا الشأن .

من ذلك يتضح أهمية الخطة .. وأهمية التخطيط .. الذى يعمق مفهوم الأهداف التى من أجلها أنشئ المشروع .. وذلك عن طريق الدراسات التحليلية العلمية التى توضح مشروعية الهدف .. ويتأكد توضيح مشروعية هذا الهدف سواء فى الخطة العامة .. أو الخطط الفرعية .. وكذلك يوضح التخطيط أساليب الأداء .. كالإجراءات والطرق والقواعد والبرامج والميزانيات التقديرية ، كما تؤيد الخطط فى كثير من الحالات بموازنات تخطيطية مختلفة لتدبير المال اللازم والإنفاق الرأسمالى والمصروفات والإيرادات .. إلخ .. كذلك توضح الخطط طبيعة العلاقات التى ينبغي أن تسود المشروع سواء فى ذلك علاقاته الداخلية أو علاقاته الخارجية .. كعلاقته بمنطقة العمل الذى يتواجد فيها ، أو علاقاته مع المجتمع ككل ، خاصة وأن المشروع يعتمد فى بقائه على رضاء المجتمع ككل . وفى بعض الأحيان يعتمد المشروع على المجتمع الخارجى الدولى . وهذا يتطلب منه جهدا أكبر فى إعداد الخطة التى ينبغي أن توضع في إطار عامل المرونة الذى ييسر تعديل الخطة وفقا للظروف الطارئة التى قد تجد .. هذا فضلا عن توضيح المراحل فى التنفيذ .. بمعنى تحديد التوقيت الزمنى الذي تنفذ فيه كل مرحلة .

وهذا يدفعنا إلى أن نركز على أهمية وضوح الأسس التى بنيت عليها الخطة إذ ينبغى أن تكون هذه الأسس واضحة ومفهومة لجميع الذين أسهموا فى وضعها ، وبالتالى لجميع الذين يسهمون فى تنفيذها .. إن فهم هذه الأسس ، وفهم التفصيلات تساعد الإدارة على القيام بمهام الرقابة ، وتحقيق التنسيق بين أوجه النشاط المختلف الذى يزاوله المشروع .

العنصر الثاني : التنظيم Organization

هو عملية تصميم الهيكل الوظيفى العام للمنظمة بأقسامه وفروعه المختلفة ، وتوصيف الوظائف اللازمة لشغل هذا الهيكل التنظيمى ووضع معدلات أداء العمل لكل الوظائف التى يتضمنها الهيكل التنظيمى بهدف تحقيق أهداف المنظمة أو المنشاة بواسطة الشكل التنظيمى الملائم لتحقيق هذه الأهداف .

وهو ما تم عرضه بالتفصيل بالمبحث الثالث من هذا المؤلف ٠٠٠٠٠

العنصر الثالث : التوجيه :

يعد التوجيه الإدارى من أهم عناصر الوظيفة القيادية الإدارية ؛ فالتوجيه هو أحد مسئوليات ومهام القائد أيا كان موقعه : القائد الأعلى للمنظمة أو المنشأة أو رئيس القطاع أو مدير الإدارة العامة أو مدير الإدارة أو رئيس القسم أو رئيس الوحدة ، وذلك على النحو الذى أشير إليه بإسهاب فى المبحث الثالث من هذا المؤلف .

كما أن التوجيه هو أحد المهام الحديثة فى الإدارة الحديثة بمفهومها الحديث، وهو العنصر العلمى والإنسانى الموازى لأسلوب الجزاء و العقاب .

العنصر الرابع : التنسيق :

ويقصد به ترتيب الوظائف والمهام والأعباء وحسن توزيعها بين الإدارات والأقسام المختلفة .

وينقسم التنسيق إلى :

أ- التنسيق الأفقي :

بين الإدارات والأقسام والوحدات المناظرة فى المرتبة الإدارية .

ب- التنسيق الرأسي :

وهو عملية ترتيب المهام والوظائف والاختصاصات بين المستويات الإدارية رأسيا سواء عن طريق :

- التبعية (من أسفل لأعلى) .
- الإشراف (من أعلى لأسفل) .

ويهدف التنسيق إلى تحقيق الغايات التالية :

١) تفادى التنازع الإيجابى فى الاختصاصات .

٢) سد النقص الناجم عن التنازع السلبى فى المسئوليات والواجبات .

٣) حسن تنظيم العمل وترتيبه وإعداده .

٤) توزيع الأعباء والمسئوليات توزيعا تراعى فيه الأسس العلمية والاعتبارات العملية .

العنصر الخامس : الرقابة :

تخضع المنظمات والمنشآت إلى نوعين من الرقابة :

أ- الرقابة الخارجية :

والتى تمارسها أجهزة رقابية من خارج المنظمة وفق طبيعة عمل ومهام المنظمة وبناءً على احتياجات هذه الأجهزة الرقابية الخارجية .

ب- **الرقابة الداخلية :**

وهى الرقابة التى تمارسها المنظمة بذاتها عن طريق بعض أجهزتها الداخلية والتى تختلف مسمياتها من منظمة لأخرى ؛ فهى جهاز التفتيش والرقابة أو جهاز الشكاوى أو جهاز التحقيقات أو الشئون القانونية .

كما أن الرقابة تمارس من قبل المنظمة بأحد أسلوبين :

الأسلوب الشخصى :

ويمارسه المديرون ورؤساء الأقسام وقيادات المنظمة .

الأسلوب الإدارى :

وتمارسه أجهزة الرقابة الداخلية بالمنظمة .

العنصر السادس : ملاءمة القوى العاملة للوظيفة :

وهذا العنصر يتحقق من خلال عدة خطوات متتابعة ومتتالية هى :

أ- حسن اختيار العاملين بالمنظمة .

ب- توصيف الوظائف وتحديد الاختصاصات وفقا للأسس العلمية المتعارف عليها .

ج- التدريب المناسب للعاملين بالمنشأة :

(التدريب الدورى - التدريب التخصصى - التدريب المهارى - التدريب القيادى - التدريب النوعى)

د- إتاحة الفرصة للترقى لمناصب القيادات عن طريق تحقيق أسلوب " الطموح الإدارى المشروع " .

أساليب الإدارة

تتعدد أساليب إدارة المنظمات والمنشآت ، وتتباين وتتنوع بتباين طبيعة النشاط الذى تمارسه المنظمة ، وتنوع أهداف المنشأة ووظائفها .

كما تنقسم أساليب الإدارة العامة إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة وفقا للمفهوم الإدارى السائد فى المنظمة أو المنشأة .

ويمكن حصر أهم الأساليب المتبعة فى إدارة المنظمات والمنشآت فيما يلى :

١. الأسلوب الإدارى التقليدى .
٢. أسلوب القطعة (أجندة العمل الدورية) .
٣. أسلوب الإدارة بالأزمات .
٤. أسلوب الإدارة بالمحاكاة .
٥. أسلوب الثواب والعقاب .
٦. أسلوب الإدارة بالنتائج .
٧. أسلوب الإدارة بالأهداف .
٨. أسلوب معدلات الأداء .

وفيما يلى عرض موجز لكل أسلوب منها ....

أولا : الأسلوب التقليدى :

هو الأسلوب الذى كان شائعا استخدامه فى غالبية المنظمات والمنشآت ، وخاصة لدى المؤسسات والهيئات الحكومية .

ويمكن حصر ملامح هذا الأسلوب وسماته فيما يلى :

- الاهتمام بالجوانب الإدارية فى العمل .

- التركيز على الأداء الشكلي للعاملين مثل الانتظام في الحضور والانصراف ، وتنفيذ التعليمات والأوامر بدقة وطاعة عمياء .
- عدم الاهتمام بالناتج الوظيفي أو المهني بقدر الاهتمام بالمظاهر الإدارية والشكلية .
- قصور الوعي الإداري والتنظيمي لدى هذه المنظمات .

عيوب الأسلوب التقليدي :

وبناءً على ذلك يمكن إجمال أهم عيوب هذا الأسلوب التقليدي فيما يلي :

- ضعف الناتج المهني لهذه المنظمات .
- افتقارها إلى التخطيط العلمي المدروس .
- عشوائية الإدارة الوظيفية والتنظيمية بهذه المنشآت .
- تغليب الجوانب الشكلية في الإدارة العامة للمنظمة على الجوانب الموضوعية .

ومازال هذا الأسلوب " الإداري التقليدي " سائدا في بعض المنشآت والمنظمات بدول العالم الثالث ، ولا سيما المنظمات الحكومية أو الرسمية .

ثانيا : أسلوب القطعة (أجندة العمل الدورية) :

يعتمد هذا الأسلوب على إدارة المنظمة بطريق الأوامر والتعليمات الدورية يوما بيوم ، أو أسبوعا بأسبوع .

ويمكن إجمال السمات العامة لأسلوب الإدارة بالقطعة أو عن طريق أجندة العمل فيما يلي :

- عدم وجود خطة متكاملة للعمل ، سواء كانت خطة متوسطة الأجل أو حتى خطة قصيرة الأجل .

- توزيع الأعمال والمهام الوظيفية يتم - في الغالب - بأسلوب القطعة وبصفة دورية (يوما بيوم أو أسبوعا بأسبوع) ؛ إذ يقوم رئيس العمل بتوزيع الأعمال والمهام المهنية وفق " أجندة الأعمال " والتى تكون بصفة يومية أو أسبوعية ؛ فالعامل لا يؤدى عمله وفق خطة معدة سلفاً ولكن وفقا لهذه الأجندة من الأعمال اليومية أو الأسبوعية .
- تذبذب مستوى الناتج الكلى للمنظمة وفق معطيات أجندة العمل الدورية .
- إن المهام الوظيفية يتم إنجازها بأسلوب عشوائى يخضع للتقدير الشخصى للمدير المسئول عند إعداده قائمة " أجندة العمل " ومحتوياتها .

ويستخدم أسلوب القطعة (الأجندة الدورية) فى بعض بلدان العالم الثالث ، كما يستخدم هذا الأسلوب فى المنشآت ذات الطابع الإنتاجى البسيط مثل مصانع الملابس والأحذية والأدوات الحرفية الصغيرة ومصانع الأثاث؛ إذ أن الإنتاج - فى هذه النوعية من المنشآت - يعتمد على حجم الطلب على المنتج وهو يختلف من فترة لأخرى ؛ إذ يعتمد على ظروف الطلب على المنتج وأحواله المتغيرة ، ولا يعتمد - بالضرورة - على خطة علمية معدة سلفا لحجم وشكل الإنتاج أو مواصفاته ؛ لأن حجم الإنتاج وشكله ومواصفاته تتحدد وفق نوعية رغبات المستهلكين مباشرة والتى تلخصها إدارة المنظمة فى أجندة تكليفات مهنية يومية أو أسبوعية .

ثالثا : أسلوب الإدارة بالأزمات :

وهو أسلوب يعتمد على فكرة " الضغط الإدارى المستمر " من جانب إدارة المنظمة على المرءوسين . ومن مظاهر أسلوب الضغط الإدارى :

الحصار الإدارى للمرءوسين فى كافة أعمالهم وتحركاتهم .

- افتعال الأزمات والمشاكل وتكبير الأخطاء الصغيرة وتضخيم الهفوات الإدارية التي تصدر عن المرءوسين ومواجهتها على اعتبار أنها أزمة أو كارثة .
- الإفراط في مبدأ الردع العام بجانب الردع الخاص .

ويستخدم هذا الأسلوب في الهيئات أو المؤسسات ذات الطابع العسكري أو المنظمات والمنشآت التي تنتج مواد استراتيجية .

رابعا : أسلوب الإدارة بالمحاكاة :

ويعتمد هذا الأسلوب على عملية " التقليد الإداري " لأساليب إدارية تطبقها منظمات أو منشآت مماثلة أو مناظرة سواء داخل البلاد أو خارجها . وينظر إلى هذا الأسلوب المقلد من وجهة نظر واحدة وهي نجاح هذا الأسلوب في المنظمة أو المنشأة المناظرة أو المماثلة بغض النظر عن اختلاف البيئة الإدارية والتنظيمية لكلتا المنظمتين .

ويطلق أيضا على هذا الأسلوب مسمى " القوالب الإدارية سابقة التجهيز " ؛ لأن المنظمة تطبقه – نقلا عن غيرها – تطبيقا مباشرا دون تعديل أو تطوير يتلاءم مع طبيعة العمل بالمنظمة .

خامسا : أسلوب الثواب والعقاب :

يعد هذا الأسلوب – أيضا – من الأساليب التقليدية لافتقاره إلى التخطيط الإداري السليم واعتماده على ما تسفر عنه الممارسات الوظيفية من أخطاء أو نجاح .

فيكون العقاب مقابل الفشل والخطأ ..

ويكون الثواب مقابل النجاح والصواب ...

أى أن أسلوب الإدارة – هنا – لا يعتمد على خطة معينة وإنما هو بمثابة رد فعل الإدارة العليا تجاه الممارسات المهنية للمرءوسين ، فإن أصاب المرءوس كوفئ ، وإن أخطأ عوقب ! ..

سادسا : أسلوب الإدارة بالنتائج :

يعتمد هذا الأسلوب على التخطيط العلمى المدروس والمعد سلفا سواء عن طريق الخطط طويلة الأجل ، أو متوسطة الأجل ، أو قصيرة الأجل .

ومن الملامح الأساسية لهذا الأسلوب :

- يعتمد هذا الأسلوب على النظام الديمقراطى في الإدارة ؛ إذ يُترك لكل إدارة نوعية أو جغرافية الحرية الكاملة فى ممارسة المهام الموكلة إليها وفق ما تراه من طرق وأساليب ومناهج . ولا تتدخل الإدارة العليا فى الممارسات الدورية لفروع المنظمة وتقسيماتها الإدارية المختلفة .
- يحدد لكل إدارة نوعية أو جغرافية أو مهنية النتائج النهائية المطلوب تحقيقها ، ويتم محاسبتها دوريا على مدى تحقيقها لكل أو بعض هذه النتائج . والمقصود بدورية المحاسبة على تحقيق النتائج الأنواع التالية من الدوريات :
(شهر – ثلاثة أشهر – نصف سنة – سنة) .
- يستخدم هذا الأسلوب فى المنظمات العلمية والبحثية .

سابعا : أسلوب الإدارة بالأهداف :

يتشابه هذا الأسلوب مع أسلوب الإدارة بالنتائج فى السمات التالية :

- يعتبر – أيضا – من الأساليب الديمقراطية .
- كما يعد من الأساليب الحديثة والمتطورة .

- الرقابة الإدارية – هنا أيضا – تكون دورية ؛ أى فى نهاية المدة المحددة لتحقيق الأهداف .

ولكن .. يختلف أسلوب الإدارة بالأهداف عن أسلوب الإدارة بالنتائج فيما يلى :

- ليس من اللازم تحقيق كل الأهداف (النجاح الكمى) أو تحقيق الأهداف على النحو المحدد سلفا (النجاح الكيفى) ؛ فتحقيق بعض الأهداف أو تحقيق الأهداف بقدرٍ ما يعد نجاحاً ، ولكن أسلوب الإدارة بالنتائج يتطلب نجاحاً كاملا (كميا وكيفيا) وعدم تحقيق النتائج يعد تقصيرا فى العمل .
- إمكانية ترحيل الأهداف التى لم تتحقق إلى المرحلة الزمنية التالية ، ولكن النتائج التى لم تحقق لا يجوز ترحيلها إلى مرحلة تالية خاصة لدى المنظمات المتنافسة .

ثامنا : أسلوب معدلات الأداء:

يعد هذا الأسلوب " معدل الأداء " من أفضل أساليب الإدارة على الإطلاق للأسباب التالية :

- يعتمد هذا الأسلوب على طريقة القياس العلمى .
- سهولة تنفيذ هذا الأسلوب .
- يعد من الأساليب العلمية الحديثة والمتطورة .
- يؤدى إلى التنافس الشريف بين العمال والمرءوسين .
- يمكن من خلاله تنفيذ أسلوب " الثواب والعقاب " كأسلوب مكمل وليس كأسلوب أساسى .

كيفية صياغة أسلوب معدل الأداء:

يصاغ أسلوب معدل الأداء من خلال معادلة بسيطة هى :

$$\text{معدل الأداء الشخصى} = \frac{\text{ما ينتجه العامل [حجم الإنتاج الفردى]}}{\text{عدد ساعات / أيام العمل [الفترة الزمنية اللازمة]}}$$

وتستخدم هذه المعادلة لتقويم الأداء الشخصى لكل عامل .

$$\text{معدل الأداء الإدارى} = \frac{\text{ما تنتجه الوحدة أو القسم أو الإدارة [حجم الإنتاج للوحدة]}}{\text{الفترة الزمنية اللازمة للإنتاج [يوم – أسبوع – شهر]}}$$

ويشاع استخدام هذه المعادلة فى المصانع الكبيرة (مصانع الأسلحة – السيارات – السفن) .

إذ تتم المحاسبة على الإنتاج وفق أحد الطرق التالية :

- $\text{الإنتاج الكلى للمصنع} = \frac{\text{عدد السيارات التى يتم إنتاجها}}{\text{الفترة الزمنية المحددة}}$

- $\text{الإنتاج الجزئى للإدارة أو القطاع} = \frac{\text{عدد الأجزاء [من السيارة]}}{\text{الفترة الزمنية المحددة}}$

مثال :

مصنع للسيارات مقسم إداريا بطبيعة الحال إلى قطاعات نوعية مختلفة مثل : قطاع الميكانيكا - قطاع الكهرباء - قطاع هيكل السيارة - قطاع الفرش والتجهيزات ٠٠٠٠٠ إلخ.

وفي هذه الحالة ، يتم تحديد فترة زمنية محددة لإنتاج عشر سيارات مجمعة (كأسبوع مثلاً)، بحيث يصبح معدل الأداء لكل قطاع نوعي هو :

$$\frac{\text{إنتاج أجزاء عشر سيارات}}{\text{أسبوع}}$$

فإذا ما زاد الإنتاج عن عشر سيارات في الأسبوع يصبح إنجازا يستوجب المكافأة ، وفي حالة نقصان الإنتاج عن عشر سيارات في الأسبوع يكون تقصيرا من جانب الإدارة النوعية يتطلب توقيع الجزاء لانخفاض معدل الأداء عن المعدل " الثابت " والموضوع سلفا كمقياس للأداء والإنتاج .

أساليب إدارة العلاقات العامة

تمثل أساليب الإدارة الثمانية السالف ذكرها أهم الأساليب - العامة - لإدارة المنظمات والمنشآت .

وبجانب هذه الأساليب العامة تمارس إدارات العلاقات العامة مجموعة من الأساليب الخاصة التى تحقق لها إنجاز أهداف العلاقات العامة وانتظام أعمالها واختصاصاتها . وفيما يلى عرض مجمل لأهم أساليب إدارة العلاقات العامة .....

أساليب إدارة العلاقات العامة :

١) أسلوب التخطيط اللامركزى .
٢) أسلوب المشاركة فى اتخاذ القرارات .
٣) أسلوب الإدارة الجماعية (روح الفريق) .
٤) أسلوب التكامل الوظيفى .

أولا : أسلوب التخطيط اللامركزى :

يعتمد أسلوب التخطيط اللامركزى على توزيع مهام التخطيط على الأقسام النوعية بداخل الإدارة العامة للعلاقات العامة ، بحيث تضع كل إدارة نوعية أو جغرافية أو مهنية خطتها الوظيفية من وجهة نظرها، ثم تتولى رئاسة الإدارة العامة للعلاقات العامة تجميع هذه الخطط النوعية فى إطار الخطة العامة والشاملة للإدارة العامة للعلاقات العامة .

ثانيا : أسلوب المشاركة فى اتخاذ القرارات :

وهو من الأساليب الديمقراطية فى الإدارة : إذ يتيح لكل عضو من أعضاء جهاز العلاقات العامة المشاركة فى تحمل المسئوليات ، الأمر الذى يزيد من روح الانتماء وشدة الولاء . وتزداد أهمية هذا الأسلوب فى أوقات الأزمات والكوارث .

ثالثا : أسلوب الإدارة الجماعية (روح الفريق) :

وهو – أيضا – من الأساليب الحديثة والمتطورة فى مجال علم الإدارة العامة فضلا عن أنه يعد من الأساليب الديمقراطية التى تلجأ إليها كثير من المنظمات والمنشآت بناء على مبادئ :

المسئولية الجماعية – الفكر الجمعى – أداء الفريق وليس الأداء الفردى .

رابعا : أسلوب التكامل الوظيفى :

ويمكن تحقيق أسلوب التكامل الوظيفى من خلال :

أ- التنوع الوظيفى :

فيصبح أعضاء جهاز العلاقات العامة مثل فريق الأوركسترا السيمفونى ، يعزف كل فرد فيه المعزوفة التى تتناسب مع الآلة الموسيقية التى يحملها في إطار نغم جماعى موحد، حيث يتولى كل فرد وكل وحدة إدارية داخل العلاقات العامة أداء دوره النوعى فى إطار " تكامل الأداء " لجميع أفراد " وحدات جهاز العلاقات العامة " .

ب- البديل الوظيفى :

أو الإحلال الوظيفى ، ويعنى قيام أعضاء جهاز العلاقات العامة ووحداته المختلفة تبادل المهام والوظائف عند الضرورة بحيث لا يؤدى غياب أو قصور فرد ما أو وحدة معينة إلى إعاقة قيام جهاز العلاقات العامة بمهامه المحددة له .

مفهوم القيادة الإدارية :

هى القدرات الشخصية والموضوعية التى يتمكن " المدير " من خلالها من السيطرة على العاملين وتوجيههم وحثهم على بذل أقصى المجهودات فى مهامهم لتحقيق أهداف المنظمة على الوجه الأمثل .

عناصر القيادة الإدارية :

من هذا المفهوم يمكن تحديد عناصر القيادة الإدارية فيما يلى :

١. القدرات الشخصية :

فالموهبة القيادية لصيقة بالصفات الشخصية للإنسان ، ولا يكتسبها الإنسان – غالبا – بالتعليم أو التدريب أو التلقين ؛ إذ أنها تعكس الصفات الشخصية التى تؤهل الإنسان لكى يكون قائدا ناجحاً .

ومن بين هذه الصفات : الحزم – الحسم – سرعة البديهة – الذكاء الاجتماعى – القدرة على الإقناع والتأثير .

٢) القدرات الموضوعية :

وهى مجموعة الصفات المكتسبة والتى يمكن تزويد الإنسان بها عن طريق التعليم أو التلقين أو التدريب .

ومن أهم الصفات الموضوعية : المعرفة – الثقافة العامة – الأساليب الإدارية فى التوجيه والقيادة – علم النفس الاجتماعى .

٣) القدرة على مواجهة الأزمات والكوارث والمشاكل ، والمقدرة على حلها وإزالة دوافعها وأسبابها والقضاء على سلبياتها وتداعياتها .

٤) المقدرة التأثيرية :

أى القدرة على التأثير فى المرءوسين وتوجيههم التوجيه الملائم لتحقيق أهداف المنظمة وتعديل مسارهم الوظيفى والمهارة فى ممارسة عملية (تغيير العقل أو غسيل المخ أو تعديل الأفكار والدماغ) .

أساليب التأثير في المرءوسين :

أ- أسلوب الثواب :

أو التأثير بالمكافآت المادية التي يمنحها المدير للمرءوسين وتعدد هذه المكافآت وتنوعها مثل :

مكافأة الأمانة – مكافآت الإنتاج – مكافآت الابتكار والاختراع والتطوير .

ب- أسلوب العقاب :

وتتمثل في سرعة عقاب المقصرين والمخطئين والمهملين .

ويشترط في العقاب :

- أن يتمثل به الردع الخاص .
- أن يحقق الردع العام .
- أن يكون مناسبا لنوع الإهمال أو التقصير أو الخطأ .
- استخدام المعيار العام وليس المعيار الخاص في توقيع الجزاء .
- سرعة توقيع الجزاء .
- الالتزام بالعدالة المطلقة في إجراءات التحقيق وكفالة حق الدفاع للمرءوسين قبل توقيع الجزاء .

ج- المرجعية الإدارية :

والتي تعتمد على فهم المدير لطبائع مرءوسيه واستيعابه لدوافع سلوكهم وأسبابه ، ومزايا وعيوب العاملين تحت قيادته ، فمن خلال هذا الفهم المرجعي يمكن للمدير أن يكون ذا شخصية مؤثرة في مرءوسيه .

هـ- الخبرة الإدارية :

وهى تعتمد على المهارات القيادية التى يكتسبها المدير طوال مدة بقائه فى منصبه القيادى ؛ فالمدير الذى يتمتع بخبرة طويلة فى مهام القيادة يكون - غالبا - مهيئا أكثر من غيره على التأثير فى المرءوسين .

بيان بالأشكال والرسوم التوضيحية

المصادر والمراجع

(١) على عجوة ، الأسس العلمية للعلاقات العامة ، القاهرة : عالم الكتب ، ٢٠٠٠ م .

(٢) سمير محمد حسين ، الإعلام والاتصال بالجماهير والرأى العام ، القاهرة : عالم الكتب ، ١٩٨٤ .

(٣) إدوارد بيرنز ، العلاقات العامة فن ، ترجمة : حسنى خليفة ووديع فلسطين ، القاهرة : دار المعارف ، ١٩٥٩ .

(٤) Canfield , Bettran , Public Relation Principles : Cases and Problems , Fifth edition , Homewood , Jllinois , ١٩٦٨ .

(٥) : (٧) على عجوة ، المرجع السابق .

(٨) : (١٠) عاطف عدلى العبد عبيد ، مدخل إلى الاتصال والرأى العام : الأسس النظرية والإسهامات العربية ، القاهرة : دار الفكر العربى ، - الطبعة الثالثة - ، ١٩٩٩ .

(١١) أحمد بدر ، الاتصال بالجماهير بين الإعلام والتطويع والتنمية ، القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٩٨ .

(١٢) إبراهيم إمام ، فن العلاقات العامة ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٥٨ .

(١٣) محمد الجوهرى ، العلاقات العامة فى المؤتمرات الدولية ، القاهرة : دار المعارف ، ١٩٥٩ .

(١٤) محمد طلعت عيسى ، العلاقات العامة والإعلام ، القاهرة : مكتبة القاهرة الحديثة ، ١٩٦٣ .

(١٥) غريب عبد السميع غريب ، الاتصال والعلاقات العامة فى المجتمع المعاصر ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٩٦ .

(١٦) مصطفى حسن على ، العلاقات العامة الناجحة ، القاهرة : دار العلم - سلسلة كتب العلاقات الإنسانية - ، ١٩٦٣ .

(١٧) محمود محمد الجوهرى ، العلاقات العامة بين الإدارة والإعلام ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٦٨ .

(١٨) و (١٩) حمدي محمد شعبان ، العلاقات العامة وفن التعامل مع الجماهير ، القاهرة : القاهرة الحديثة للطباعة ، ١٩٩٠.

(٢٠) و (٢١) علي عجوة ، المرجع السابق .

(٢٢) Selltiz , Claire et al., Research Methods in social relations , New York : Holt Rinehart and Winston , Inc ., ١٩٧٦

(٢٣) محمد كمال القاضي ، الدعاية السياسية والحرب النفسية ، القاهرة : المركز الإعلامي الشرق الأوسط، ٢٠٠١ م.

(٢٤) حسن عماد وليلى حسين ، الاتصال ونظرياته المعاصرة ، القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، ١٩٩٨.

(٢٥) سامية محمد جابر ، الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث ، الإسكندرية : دار المعرفة الاجتماعية ، ١٩٨٦.

(٢٦) محمد كمال القاضي ، التشريعات الإعلامية ، القاهرة : المركز الإعلامي للشرق الأوسط، ١٩٩٨.

(٢٧) سمير محمد حسين ، المرجع السابق .

(٢٨) : (٣١) عاطف عدلي العبد ، الاتصال والرأي العام ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٩٣ .

(٣٢) محمد كمال القاضي ، الدعاية السياسية والحرب النفسية ، المرجع السابق .

(٣٣) علي عبد المجيد عبده ، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨١.

(٣٤) علي عجوة ، المرجع السابق .

(٣٥) Norman stone , How to manage Publie Relations – Practicol Guidelines for Effective PR management , (uk : Mc Graw _ Hill Book company, ١٩٩١)

المؤلف

❖ مدرس الإعلام والعلاقات العامة بقسم الإعلام " كلية الآداب – جامعة حلوان " ، وبكلية الإعلام والمعهد العالى للإعلام وفنون الاتصال بجامعة ٦ أكتوبر .

❖ محاضر بدبلوم الدراسات العليا بكلية الإعلام " جامعة القاهرة " ، وبقسم الإعلام بكلية الآداب " جامعة عين شمس " .

❖ عضو اتحاد الكتاب (التخصص الأدبى : القصة القصيرة) .

❖ نائب رئيس مجلس إدارة الجمعية العربية للفنون والثقافة والإعلام .

❖ عضو اللجنة المصرية للتضامن الأفرو أسيوى .

❖ عضو مجلس إدارة الاتحاد المصرى للكروكيه .

❖ عضو سابق بالمؤتمر البرلمانى لشباب وادى النيل .

❖ لواء شرطة سابق .

❖ خبير أمنى " قام بتقديم استشارات أمنية وتدريبات لبعض الدول العربية فى مجالات : التنظيم والإدارة الأمنية – أمن الوثائق والمستندات – القضاء العسكرى " .

صدر للمؤلف

أولاً: الاصدارات السياسية:

(١) النظام البرلمانى المصرى – مدبولى عام ١٩٨٧ .

(٢) دليل انتخابات مجلس الشورى – المركز الاعلامى للشرق الأوسط عام ١٩٨٩ .

(٣) الدعاية الانتخابية – المؤلف عام ١٩٩٦ .

(٤) الدعاية السياسية والحرب النفسية – المركز الاعلامى عام ٢٠٠١ «الطبعةالثانية» .

ثانيا: الاصدارات الاعلامية:

(٥) المنوفية (الأرض الطيبة) – محافظة المنوفية عام ١٩٩٧ .

(٦) مقدمة في الاتصال الإعلامي - المؤلف عام ٢٠٠٢

(٧) الاتصال (الأهمية - الفاعلية- المصداقية) - المركز الإعلامي عام ٢٠٠٢

(٨) الإعلان والإعلام ، المؤلف – عام ٢٠٠٢

(٩) وسائل الإعلام (النشر - الإنتاج- البث)، المركز الإعلامي، ٢٠٠٣

ثالثا: الاصدارات القانونية:

(١٠) شرح قانون انتخاب مجلس الشعب – المؤلف عام ١٩٨٩ .

(١١) التشريعات الاعلامية – المركز الاعلامى للشرق الأوسط عام ١٩٩٨ والطبعة الثانية عام ٢٠٠٠ .

رابعا: الاصدارات الادبية:

(١٢) الأوضاع المقلوبة – مجموعة قصصية – الهيئة المصرية العامة للكتاب عام ١٩٨٧ .

خامسا: الاصدارات الرياضية:

(١٣) الطريق الى روما – المركز الاعلامى عام ١٩٩٠ .

حق الملكية الفكرية

الناشر



المركز الإعلامى للشرق الأوسط

MIDDLE EAST INFORMATION CENTER

(سمير عبد الوهاب)

٤٦ ش البستان - القاهرة

ت وفاكس : ٣٩٢٣٠٤٩

..————..

رقم الايداع : ١٧٣٨٢ / ٢٠٠١

الترقيم الدولي : I.S.B.N. 977-5251-13-3

شركة ناس للطباعة

٢٣ ش رشدى عابدين - ٣٩٢٥٢٧٦